

# Kan vi lede via sosiale medier?

Om fjernledelse og kommunikasjon

DOI:

Inger Johanne Pettersen og Elsa Solstad

Inger Johanne Pettersen, professor, Handelshøyskolen, Norges Teknisk-naturvitenskaplige universitet NTNU.

[inger.j.pettersen@ntnu.no](mailto:inger.j.pettersen@ntnu.no)

Elsa Solstad, professor, Handelshøyskolen, UiT Norges arktiske universitet og professor II, Handelshøyskolen, NTNU.

[elsa.solstad@uit.no](mailto:elsa.solstad@uit.no)

I denne artikkelen studerer vi hvordan bruk av indirekte kommunikasjonsformer (nettbaserte) utfordrer lederoppgavene i kunnskapsorganisasjoner. Mer konkret er vi opptatte av å studere om fjernledelse medfører en vridning fra relasjonsorientert ledelse til oppgaveorientert ledelse, det vil si styring. Vår problemstilling er: Hvordan brukes sosiale medier ved fjernledelse? Utgangspunktet er to case-studier blant kliniske ledere i et universitetssykehus med fokus på lederes opplevelse av å lede ved fysisk distanse og med bruk av ulike kommunikasjonskanaler. Studien bekrefter at fysisk avstand påvirker utøvelsen av lederskapet, og at informantene opplever at fravær av direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon svekker relasjonsbygging. Våre funn indikerer også at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier mer som informasjonsformidling, som er nærmere fjernstyring enn fjernledelse.

## Nøkkelord:

ledelse, styring, kommunikasjon, fjernledelse, sykehus

## Innledning

Mange ledere befinner seg fysisk adskilt fra sine medarbeidere og utøver det vi kan kalle fjernledelse. Dessuten møter ledere og medarbeidere hverandre sjeldnere ansikt-til-ansikt i dag enn tidligere, fordi kommunikasjonen stadig oftere går via sosiale medier.<sup>1</sup> Kommunikasjonshastigheten via nett øker drastisk og kostnaden for å sende informasjon reduseres. En avdelingsleder med personalansvar for mange medarbeidere i en større klinisk enhet ved et universitetssykehus uttalte følgende i et intervju om temaet fjernledelse<sup>2</sup>:

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

---

<sup>1</sup> Fjernledelse er ytterligere aktualisert under pandemisituasjonen fra vinteren 2020 hvor svært mye av ledelsesutøvelsen skjer (midlertidig) via sosiale medier.

<sup>2</sup> Kvamme (2018).

Dette sitatet viser at fjernledelse forutsetter ulike former for kommunikasjon. I denne artikkelen spør vi hvordan bruk av indirekte kommunikasjonsformer (nettbaserte) utfordrer ledelsesoppgavene i kunnskapsorganisasjoner. Mer konkret er vi opptatte av å studere om fjernledelse medfører en vridning fra relasjonsorientert ledelse til oppgaveorientert ledelse, det vil si styring. Vår problemstilling er: Hvordan brukes sosiale medier ved fjernledelse?

Vi tar utgangspunkt i to case-studier blant kliniske ledere i et universitetssykehus hvor man spør om lederes opplevelse av fjernledelse og bruk av ulike kommunikasjonskanaler.<sup>34</sup> Det er gjennomført 10 intervjuer med ledere på ulike nivåer i organisasjonen. Studien bidrar til å bekrefte at fysisk avstand påvirker rammebetingelsene for ledelse, og at informantene er bevisste på at fravær av direkte kommunikasjon reduserer mulighetene for relasjonsorientert ledelse. Våre funn viser også at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier som informasjonsformidling, som kan oppfattes som fjernstyring og i mindre grad som fjernledelse.

Artikkelen er strukturert som følger: Først beskrives fenomenet fjernledelse før vi gjennomgår dimensjonene ledelse og styring. Videre diskuterer vi ledelse og kommunikasjon. Deretter gjennomgår vi våre caser og hvilke metoder som er benyttet, før vi presenterer våre empiriske funn. Til slutt diskuteres funnene våre før vi konkluderer.

## Teoretisk rammeverk

Helsetjenestene i Norge har de siste årene vært igjennom store reformer som blant annet har medført fusjoner mellom tidligere selvstendige sykehusenheter. Reformene omfatter også andre kunnskapsorganisasjoner slik som universiteter og høgskoler (se f.eks. Frølich et al. 2016). Fusjonene har skapt strukturer med enheter spredt på flere lokasjoner med stor geografisk avstand, samt organisering som medfører mange ledernivå. Dette betyr at enhetene har ledere som befinner seg langt unna den daglige virksomheten; det vil si fjernledere. Vårt utgangspunkt er derfor at fjernledelse får konsekvenser for utøvelse av ledelse. Ifølge Yukl (2013) medfører fjernledelse at ledelse må utøves uten den daglige, fysiske kontakten mellom aktørene, fordi fysisk interaksjon reduseres og kan være helt fraværende. Antonakis og Atwater (2002) definerer fjernledelse som en konfigurasjon mellom fysisk avstand, opplevd sosial og kognitiv distanse og frekvens på samhandling. Ved fjernledelse vil derfor samspeillet mellom lederen og medarbeideren endres (Howell, Neufeld og Avolio 2005).

### Fjernledelse – ledelse på distanse

Fjernledelse er blitt problematisert blant forskere særlig fordi det er fysisk avstand mellom aktørene (se f.eks. Antonakis og Atwater 2002; Howell, Neufeld og Avolio 2005; Stoopendaal 2015). Problematiseringen peker på at man ikke treffes i det daglige, og dermed blir det lite direkte ansikt-til-ansikt-kontakt, og kommunikasjonen mellom aktørene blir mer begrenset. Henderson og Lount (2011) hevder at medarbeidere føler seg mer sosialt knyttet til ledere som er i fysisk nærhet. Dette innebærer også at det er vanskeligere å motivere og følge opp medarbeidere som ikke er fysisk nært sin nærmeste leder.

Litteraturen i feltet viser til begrenset forskning og varierte resultater om fjernledelse (Henderson og Wakslak 2010; Stoopendaal 2015). Fjernledelse trenger ikke nødvendigvis skyldes stor geografisk avstand, men begrepet kan også inkludere andre avstandsdimensjoner som organisatorisk, kulturell, sosial og kognitiv avstand (Antonakis og Atwater 2002). Bergum (2009) finner i sin studie at opplevd sosial og kognitiv nærhet mellom leder(e) og medarbeider(e) demper de problematiske sidene ved geografisk avstand i lederskapet. I denne artikkelen avgrensner vi diskusjonen til geografisk/fysisk avstand.

Hinds og Bailey (2003) har studert distribuerte team, og de fant at fysisk avstand mellom ledere og medarbeidere skapte utfordringer i å utvikle en felles forståelse av problemer og sammenhenger. Dette har sammenheng med at nærhet understøtter og utvikler felles kulturer og normer, identitet og fellesskapsfølelser. Videre kan avstand åpne for at det etableres forskjellige historier, oppfatninger og sub-kulturer, noe som kan bidra til ulike virkelighetsoppfatninger. Avstanden mellom verdiene i en

---

<sup>3</sup> Laupstad og Kirkerud 2018.

<sup>4</sup> Kvamme 2018.

organisasjon uttrykt ved ledelsen og den enkelte medarbeiders egne verdier, har stor betydning for medarbeidernes engasjement i organisasjonen (Kirkhaug 2013). Stor avstand her kan medføre reduserte prestasjoner, lavere måloppnåelse og oppgave- og prosesskonflikter.

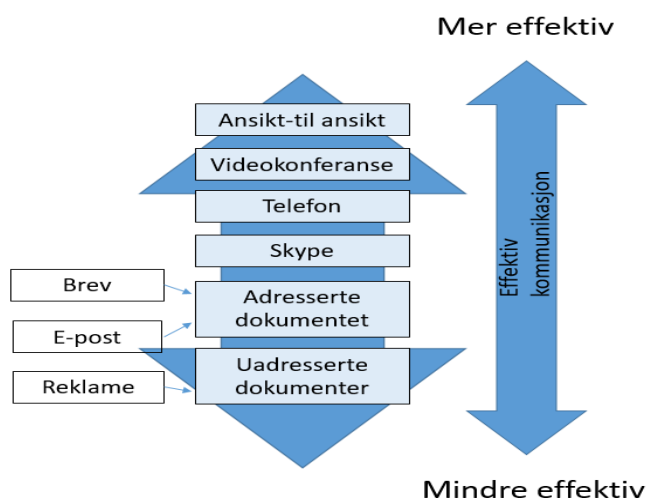
Fjernledelse ser også ut til å utfordre arbeidet med å motivere til involvering og engasjement blant medarbeidere (Howell et al. 2005), fordi lederen har begrenset mulighet til direkte samhandling med medarbeiderne og frekvensen på samhandlingen blir mindre (Antonakis og Atwater 2002). Medarbeidere som blir fjernledet, har heller ikke samme mulighet til direkte samvær med sin leder, og dette reduserer muligheten for å bygge gjensidige relasjoner (Spurkeland 2017).

En relasjonsorientert lederstil kjennetegnes ved at lederen er involverende og delaktig i medarbeidernes arbeidshverdag (Jacobsen og Thorsvik 2016). Det hevdes at opplevd nærhet til lederen kan være en viktig motivasjonsfaktor, og vi kan anta at dette gjelder særlig i organisasjoner hvor medarbeidere utøver sin virksomhet basert på profesjonelle ferdigheter. Berg (2006) kaller dette for «medledelse» og poengterer at denne formen for lederskap er særlig viktig i sykehus. Når ledere utøver fjernledelse, reduseres muligheten for slik relasjonsskapende samvær (Antonakis og Atwater 2002) og vi kan se en mer oppgaveorientert ledelse, der ledelsen bidrar til forståelse av hva oppgaven krever, prosedyrer for hvordan arbeidet skal gjøres, innhenting av oppgaverelevant informasjon (Burke et al. 2006) samt en kommunikasjon som er preget av ordre (Jacobsen og Thorsvik 2016). Oppgaveorientert ledelse har mange likhetstrekk med styring som er mer systemorientert enn ledelse (Christensen et al.. 2009).

## Ledelse er kommunikasjon

Fjernledelse påvirker kommunikasjonen i organisasjonen ved at forholdet mellom sendere og mottakere av informasjon blir forandret og menneskelig atferd blir påvirket via signal som sendes. Disse signalene overføres via kommunikasjonskanaler, som også påvirker hvordan budskap oppfattes og tolkes. Tolkningene påvirkes av selve kommunikasjonskanalen – eller mediet hvor budskapet uttrykkes (Daft og Lengel 1986). Disse mediene kan være ansikt-til-ansikt-samtaler, skype-samtaler, ulike videokonferanser, telefonsamtaler, e-post eller sms-er, oppslag eller annen felles informasjon som leses på intranett. Fra litteraturen vet vi at relasjonen mellom sender og mottaker påvirker kommunikasjonen og tolkningen av budskapet (Jacobsen og Thorsvik 2016). Avsender blir med andre ord en fortolkningsramme.

Dessuten filtreres budskapet gjennom selve kommunikasjonskanalen. Her støtter vi oss på en teori som viser hvordan kommunikasjonskanaler har ulik evne til å håndtere flere signaler samtidig; «Media Richness Theory» (Daft og Lengel 1986). Viktige dimensjoner er muligheten for umiddelbar/spontan reaksjon og tilbakemelding, muligheten for personlig formulering/interaksjon mellom partene samt bruken av et naturlig (muntlig) språk. Direkte ansikt-til-ansikt-kommunikasjon er den rikeste kommunikasjonsformen, se figur 1. I motsatt ende av skalaen finner vi den minst rike kommunikasjonsformen hvor bare tekst formidles uadressert som f.eks. via en fysisk oppslagstavle eller intranett.



## Figur 1: Kommunikasjonskanalenes evne til å formidle informasjon (Hentet fra Daft og Lengel 1986).

Daft og Lengel (1986) legger vekt på at god kommunikasjon kan redusere usikkerhet og tvetydighet. Usikkerhet defineres som gapet mellom den informasjonen som er nødvendig for å utføre en oppgave og den mengde informasjon organisasjonen (eller medarbeiderne) allerede har. Her vil direkte samtaler være en rikere kommunikasjonskanal enn for eksempel e-post, fordi non-verbal kommunikasjon (kroppsspråk og tonefall) og direkte tilbakemelding kan sikre at mottaker tolker informasjonen mer i samsvar med senders hensikt.

Et kjennetegn ved de nye digitale kommunikasjonsformene er at kommunikasjonen kan skje uavhengig av tid og rom (asynkrone) (Jacobsen og Thorsvik 2016). Samtalen muliggjør at partene der og da kan tolke budskapet og dialog kan sikre en mer omforent tolkning. De digitale kanalene gjør det mulig å sende stadig flere meldinger vertikalt i organisasjonen, men mengde informasjon kan lett medføre informasjonsoverflod – digital overflod (Dixon 2016). Dette handler med andre ord om frekvensen av samhandling (Antonakis og Atwater 2002).

Vi kan anta at fjernledelse øker sjansen for ulike fortolkninger av budskap siden nærhet kan forsvinne gjennom økt bruk av digitalisering. Fjernledelse kan dermed øke usikkerhet og tvetydighet i organisasjonen på grunn av tolkningsmuligheter og «støy» i kommunikasjonskanalene og redusert frekvens i direkte samhandling mellom leder og medarbeider (Antonakis og Atwater 2002). Daft og Lengels (1986) modell viser at rike informasjonskilder gir en stor kapasitet for å behandle forskjellige typer informasjon og muliggjør mer omforent tolkning og åpner for en mer relasjonsorientert ledelse. Mindre rike informasjonskilder er regler, prosedyrer og rapporter (som finnes i dokumenter og oppslag). Når leder bruker mindre rike informasjonskilder, som ved oppgaveorientert ledelse, så kan dette skape ulike forståelser av budskap. Dette kan være med på å øke avstanden mellom leder og medarbeider.

## Metode

Fusjoner har skapt helseforetak med stor geografisk avstand mellom sykehusenheter.<sup>5</sup> Dette betyr at ledere kan befinne seg svært langt borte fra sine medarbeidere. Denne artikkelen bygger på to studier gjennomført i et større helseforetak i 2018, der ledere og mange av de ansatte ikke er lokalisert på samme sted. Den ene studien hadde fokus på fjernledelse i helseforetaket (Laupstad og Kirkerud 2018), og den andre studien fokuserte på sosiale medier og digitalisering som kommunikasjonsform i en klinisk klinikk (Kvamme 2018). Studiene var til dels overlappende, fordi dataene omhandlet skjæringspunktet mellom fjernledelse og bruk av sosiale medier. Studiene baserer seg på erfaringer fra ledernes ståsted.

Toppledelsen i helseforetaket godkjente studiene. Det ble gjennomført semistrukturerte intervjuer med totalt 10 ledere i disse to studiene, se intervjustatistikk i tabell 1. Utvalget av informanter var strategisk med bakgrunn i deres kjennskap til organisasjonen. Intervjuene varte fra 30 minutter til 1 time, og ble gjennomført på informantens kontor eller på møterom i helseforetaket. Samtlige intervjuer ble tatt opp og transkribert. Sitatene ble gjennomgått grundig og samlet tematisk. Deretter ble det gjort en kategorisering ut fra begrep og tema. I empirien diskuteres ikke profesjonstilknytning for lederne, og dette er derfor ikke inkludert i studien. Sykehusene og deltakernes avdelingstilknytning er anonymisert.

---

<sup>5</sup> Antall selvstendige sykehus i Norge ble redusert fra 54 til 4 helseforetak i perioden 2001–2007. I Helse Nord består for eksempel Universitetssykehuset (UNN) av sykehusene i Tromsø, Narvik og Harstad. Her er det gjennomgående klinikker, hvor øverste leder (klinikkdirektør) kan ha ansvar for medarbeidere som befinner seg 300 kilometer unna.

Tabell 1: Intervjustatistikk case 1.

Informant nummer	Stilling	Dato	Intervjuvarighet	Sted for intervju
1	Klinikkssjef	21.2.2018	31 min	Informantens kontor
2	Klinikkssjef	05.03.2018	49 min	Informantens kontor
3	Avdelingsleder	06.03.2018	40 min	Informantens kontor
4	Avdelingsleder	13.03.2018	48 min	Informantens kontor
5	Avdelingsleder	13.03.2018	25 min	Møterom

Tabell 2: Intervjustatistikk case 2.

Informant nummer	Stilling	Dato	Intervjuvarighet	Sted for intervju
1	Enhetsleder	06.03.2018	20 min	Møterom
2	Enhetsleder	05.03.2018	28 min	Eget kontor
3	Enhetsleder	01.03.2018	22 min	Møterom
4	Enhetsleder	09.03.2018	30 min	Eget kontor
5	Enhetsleder	16.03.2018	28 min	Informantens kontor

## Empiriske funn – hva viser studien

Studiens hovedfunn presenteres nedenfor med utgangspunkt i temaene fjernledelse og geografisk avstand, ledelse og kommunikasjon og kommunikasjonsskanaler og rik informasjon.

### Fjernledelse – geografisk avstand

Uttalelsene fra informantene viser at geografisk avstand oppleves som sentralt i lederhverdagen. Fellesnevneren er manglende tilstedeværelse og en økt følelse av å ikke strekke til:

Det påvirker meg på den måten at jeg ikke får være til stede [ved de andre sykehusene].  
(Klinikkssjef)

Avstand medfører en terskel som skal håndteres og det tar tid å reise mellom lokasjonene. Dette medfører redusert frekvens av samhandling:

Følelsen av å ikke strekke til. Det er ... jeg strekker ikke til slik jeg mener at jeg burde strekke til ... Det er den utilstrekkeligheten jeg føler med det at det er [veldig] langt til noen ... Med å vite det at dem er der og på en måte litt sånn alene. (Enhetsleder)

Informantene gir også uttrykk for at de som arbeider på avstand fra nærmeste leder, opplever en større autonomi. Ledere føler derfor at henvendelser fra disse må besvares raskt da spørsmål egentlig ikke kommer så ofte:

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

Alle informantene gir uttrykk for at de har formelle ledermøter hvor alle lokasjonene nært og fjernt i helseforetaket deltar. En av lederne utdypet dette med å ha strukturerte, men ikke-fysiske møter i sitt lederteam:

... men igjen så føler jeg at den informasjonen jeg får ikke bestandig er like lett å forstå fordi at jeg ikke kjenner til ... For det er så mye å ta hensyn til i forholdet til lokale forhold. (Avdelingsleder)

Informantene er samstemte når det gjelder viktigheten av å ivareta og utvikle personlige relasjoner i enhetene, og at det også er en symbolsk effekt å være til stede. Relasjoner vurderes som viktige:

... for veldig ofte så skal du bygge opp relasjoner på Skype. Du får ikke vært i lag med folk, du får ikke hilst på folk, de får ikke pratet med folk over bordet, du får ikke ha det her uformelle. Så jeg synes det er mye mer utfordrende. Du blir jo kjent, men det tar lengre tid. Det forutsetter at du på en måte kan være til stede på de andre plassene, og at man møtes når det er naturlige treffpunkter når de er her. Jeg opplever at det kreves at man er litt på. (Enhetsleder)

Vi ser at ledere opplever utfordringer med fjernledelse. De beskriver en følelse av ikke å strekke til, og det er krevende å bygge opp gode relasjoner. Dette viser at begrepet relasjonsorientert ledelse blir krevende i praksis. Lederen forsøker også å bygge en struktur rundt møter ved å kommunisere via for eksempel Skype. Videokonferanser nevnes også som mulighet for å gjøre ledelse mer «synlig» i hverdagen.

## Ledelse og kommunikasjon

Ledere i kunnskapsorganisasjoner arbeider gjennom sine medarbeidere (medledelse). Motivasjon gjennom samhandling og relasjonsbygging trekkes fram som viktig for å nå mål. Derfor framhever flere av informantene direkte kontakt som en forutsetning for å bygge relasjoner. Her pekes det på at medarbeidere må bli «sett» for å føle at de er en del av et lag som skal jobbe mot felles mål. En informant sier at direkte fysisk kontakt er nødvendig for å lage en teamfølelse:

Det er jo gjennom direkte kontakt rett og slett. Det blir jo vanligvis ikke så mye tid til sosial kontakt, bortsett fra når det er ledersamlinger og sånt da ... (Klinikkjef)

Fysiske møter med ansatte vurderes av informantene som viktig for å «se» medarbeiderne:

Jeg tror den daglige kontakten med de ansatte ansikt-til-ansikt er det aller viktigste. (Enhetsleder)

Informantene er klare på at fysiske møter er det beste, og peker på problemene med ulik tolkning av budskap via indirekte medier, det vil si at de opplever «støy» i kommunikasjonskanalene. Dessuten er det ofte enveiskommunikasjon:

Den store utfordringen er at når du kommuniserer på e-post, så blir det ikke personlig. Det er mange farer som ligger i dette. ... E-post er en kommunikasjonsform som ikke gir noen muligheter til å gi umiddelbar respons på hva som egentlig ligger i budskapet. (Enhetsleder)

E-post blir lett enveiskommunikasjon ... med en samtale vil jeg mer kunne forklare og jeg får med kroppsspråket. (Enhetsleder)

Fellesmøtene blir av informantene framhevet som et viktig sted for ansikt-til-ansikt-kommunikasjon mellom leder og medarbeidere. Her gis generell informasjon om driftsforhold i tillegg til viktige rapporter og diskusjoner.

... Morgenmøtet gir rom for å rydde opp i misforståelser som er kommet opp. (Enhetsleder)

Informantene antyder også at uformelle samtaler er viktige lederverktøy, og disse faller bort når medarbeiderne er geografisk atskilt. Dette indikerer at fjernledelse reduserer mulighetene for spontane

samtaler og uformell dialog som kalles «småprat» og er viktig lim i organisasjoner (Jacobsen og Thorsvik 2016). Det varierte hvor mye tid lederne hadde til dette. En avdelingsleder med mange ansatte prøvde å gå litt rundt og prate med folk. Informanten framholdt at:

... og de ansatte kan føle seg mer sett enn hvis du bare kommuniserer på e-post. (Avdelingsleder)

Et problem som særlig framheves er at ansatte ikke nødvendigvis leser skriftlig informasjon slik som e-poster. En leder sa dette slik:

... det viser seg gang på gang at alle ikke har fått med seg informasjon som er sendt ut på e-post. (Enhetsleder)

Begrensningene knyttet til skriftlig og muntlig informasjon ble også tatt med som en utfordring. Mangel på nonverbal kommunikasjon ble særlig nevnt. En informant sa det slik:

... med e-posten får du kun ordet og ikke noe av den nonverbale kommunikasjonen. (Enhetsleder)

Innføring av digitale plattformer og kommunikasjonskanaler blir nevnt som en mulig effektiviseringsgevinst og kan lette arbeidet for ledere. En av informantene kommenterte imidlertid at slike plattformer kan bety merarbeid:

... Et eksempel er den digitale sykemeldingen som krever innlogging, sjekking og kontroll, det vil si kontrollfunksjoner som tidligere personalavdelingen gjorde. (Avdelingsleder)

Sitatene viser at ledere opplever det utfordrende å lede gjennom mindre informasjonsrike kilder som f.eks. e-post. De viser til at denne kommunikasjonsformen er vanskelig, spesielt når ledere skal bygge og vedlikeholde relasjoner og utvikle samhørighet, fordi det medfører enveiskommunikasjon; som oppgaveorientert ledelse med vekt på styring. Det er enighet blant informantene om at enveiskommunikasjon og mangel på tolkning av kroppsspråk og øyekontakt øker mulighetene for ulike tolkninger, og det oppstår støypoblemer i kommunikasjonen.

### Kommunikasjonskanaler og rik informasjon

Alle informantene uttrykker at de synes direkte kommunikasjon ansikt-til-ansikt fungerer best både når informasjon gis og i relasjonsbygging, slik som en klinikksjef uttrykker dette:

Det oppstår så mye misforståelser på e-post. (Klinikksjef)

På spørsmål om hvordan man kommuniserer med medarbeidere på distanse så svarer informantene at det er særlig via e-post og telefon, og direkte møter:

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

Telefonsamtaler kan likevel oppleves som mer personlig og nær enn å sende en e-post:

... du kan alltid sitte å hamre på pc-en og sende e-poster, men jeg tror det gir en større nærhet hvis du tar opp telefonen og ringer. (Avdelingsleder)

Flere la vekt på kroppsspråket i den personlige samtalen. En sa det slik:

Kroppsspråket og tonefallet kan fortelle mer enn det skriftlige språket ... (Enhetsleder)

Kommunikasjonsutfordringene øker når det ikke er mulig å møtes fysisk. Mange av lederne i studien uttrykker bekymring ved fysisk avstand fordi det er vanskelig å bygge tillit og skape motivasjon blant

medarbeiderne, det vil si at relasjonsbyggingen svekkes. Flere la stor vekt på at det er viktig å være til stede som leder:

Jeg tror den daglige kontakten med de ansatte ansikt-til-ansikt er det aller viktigste for å få til dette ... (Enhetsleder)

Informantene er samstemte i at fysiske møter er best for å skape kontakt med medarbeiderne, det vil si i situasjoner som inngår i lederrollen:

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

En informant understreket at e-post kan fungere bra som samarbeid dersom man kjenner mottaker godt fra før:

... det betyr mye om du kjenner godt, og har et tillitsfullt forhold til den som mottar meldingen. Jo bedre du kjenner vedkommende, jo lettere går det å bruke skriftlig informasjon som e-post. (Avdelingsleder)

Flere nevnte mengden e-post som et problem. Ledere på nivå tre (avdeling) rapporterte om mellom 40 og 60 e-poster hver dag. Ledere som hadde vært på nivå to (klinikk) hadde mottatt opp til 100–150 e-poster pr. dag. En informant sa det slik:

Jeg har et volumproblem med alle disse mailene pr. dag. Det blir en «overload» og lett å miste oversikten ... Hvis jeg glemmer å svare på en e-mail fra en ansatt, og det går 3-4 uker før du får en påminning, er det lett å bli oppgitt å føle seg som en dårlig leder. (Enhetsleder)

Lederne uttrykker at de prøver å være bevisste på hvordan man kommuniserer på avstand. Flere viser en viss bekymring rundt ukritisk bruk av e-poster:

Gjør jeg det hver dag ... eller gjør jeg det? Det håper jeg ikke jeg gjør. Jeg tror jeg har sånn oppsamling torsdagene ... Jeg prøver ikke å bombe dem, ja. (Avdelingsleder)

Følgende utsagn illustrerer utfordringen med at det kan bli mye bruk av e-poster, som kanskje blir mer informasjonsformidling enn ledelse:

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

Ledere bruker mange kommunikasjonskanaler, men de er samstemte i at rike media slik som direkte ansikt-til-ansikt-kontakt fungerer best når forholdet til medarbeidere skal bygges opp og vedlikeholdes. Da foretrekkes media som muliggjør rik informasjon. Avstand medfører at kommunikasjon ofte må gjøres via video, telefon og e-poster. Informantene opplever «e-post overload», og de prøver å være strukturerte og begrense bruk av e-post i ledersammenheng. Hvis leder kjenner medarbeidere godt, fungerer e-poster i samarbeidsoppgaver. Likevel, mye av kommunikasjonen mellom ledere og medarbeider som ikke har samme lokasjon skjer gjennom mindre rike informasjonskilder.

## Diskusjon og konklusjon

I denne artikkelen spør vi om hvordan sosiale medier brukes ved fjernledelse. I casestudiene er det inkludert ledere som alle bruker sosiale media i lederutøvelsen, og hvor informantene har distanse til



medarbeidere. Studien bekrefter at fysisk avstand er en kontekst som påvirker rammebetingelsene for lederskapet. Vi finner at ledere bruker mange kommunikasjonskanaler i den kliniske hverdagen og i møte med medarbeidere. Informantene peker på problemer med «e-post overload». Dette viser at frekvens for samhandling (Antonakis og Atwater 2002) utfordres ved fjernledelse. Det ser ut til at informantene er bevisst at fravær av direkte kommunikasjon reduserer mulighetene for relasjonsorientert ledelse og at ledelse bærer mer preg av oppgaveorientering.

I litteraturen pekes det på at begge begrepene ledelse og styring dreier seg om å påvirke menneskers atferd, men de utgjør to ulike idealtypiske dimensjoner. Ledelse kan i denne sammenheng knyttes til relasjonsorientert ledelse, mens styring kan knyttes til oppgaveorientert ledelse. Ledelse er mer personorientert, mens styring (og administrasjon) er langt mer systemorientert (Christensen et al. 2009, 121). Både ledelse og styring er altså virkemidler for koordinering av menneskelig atferd. Ledelse utøves i direkte samhandling med medarbeiderne, og styring handler mer om indirekte former for administrasjon og system (Ladegård og Vabo 2019).

Ledelse er derfor knyttet til personlige forhold mellom mennesker med sikte på å motivere til arbeid for organisasjonens mål, der lederstilen kjennetegnes ved at lederen er involverende og delaktig i medarbeidernes arbeidshverdag. Dette er relasjonsorientert ledelse (Jacobsen og Thorsvik 2016). Som definisjonen til Røvik (2007) viser, forutsetter styring mindre direkte kontakt med medarbeiderne, der ledere fokuserer på prosedyrer og hvordan arbeidet skal gjøres – oppgaveorientert ledelse (Burke et al. 2006). Studiens funn viser at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale medier til særlig å være informasjonsformidling, som kan defineres som styring (Røvik 2007) eller fjernstyring. Ut fra dette kan vi anta at økende bruk av indirekte kommunikasjon (som ikke er ansikt-til-ansikt) medfører en dreining fra ledelse (relasjonsorientert ledelse) til mer styringsorientert lederatferd (oppgaveorientert ledelse).

Relasjonsorientert ledelse forutsetter stor grad av kommunikasjon gjennom direkte ansikt-til-ansikt-kontakt, som ifølge Daft og Lengel (1986) er rike kilder for kommunikasjon. En konsekvens av fjernledelse er mindre bruk av rike kilder for kommunikasjon. Lederne i studien medgir at mye kommunikasjon via e-post er informasjon og knyttet til styring mer enn utøvelse av ledelse. Dersom leder og medarbeider kjenner hverandre godt, så vurderes indirekte kommunikasjon å fungere bedre enn i nyetablerte arbeidsforhold. Indirekte kommunikasjon (via sosiale medier) er ofte enveiskommunikasjon, som i liten grad stimulerer til dialog. Antonakis og Atwater (2002) er opptatt av at direkte samhandling mellom lederen og medarbeideren er vanskelig på avstand. Vår studie viser at selv ved bruk av dagens digitale løsninger, som f.eks. lyd + bilde, oppfatter informantene dette som mindre rike informasjonskilder. Dermed øker problemene med aktørenes ulike tolkninger av budskap, og det oppstår «støy» i kommunikasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2016).

Slik støy kan forsterke avstanden mellom ledere og medarbeidere ved at det skapes kognitiv/fortolkningsmessig avstand. Ledere i studien uttrykker følelse av utilstrekkelighet ved stor avstand til medarbeiderne, fordi mange medarbeidere kan føle seg alene dersom mye kommunikasjonen skjer indirekte. På den andre siden gir også avstand muligens mer autonomi blant medarbeiderne, noe som kan underbygge profesjonell selvstendighet og skjønn (Berg 2006). Ifølge ledersubstitutt-teori kan behov for oppgaveorientert eller relasjonsorientert ledelse erstattes eller nøytraliseres av egenskaper ved de ansatte, ved arbeidsoppgavene eller ved organisasjonen (Kerr og Jermier 1978). Ved fjernledelse vil systemer få en mer sentral betydning for å erstatte nærhet til ledere. Dermed vil fokuset på oppgavestyring øke.

Studiens ledere uttrykker at uformelle samtaler er viktig lederverktøy. Disse samtalene reduseres og kan falle bort ved fysiske og organisatoriske avstander. Dermed blir det mindre «småprat», som gjerne beskrives som «lim i organisasjonen» (Jacobsen og Thorsvik 2016). Et samlet inntrykk av informantenes kommentarer indikerer at non-verbal kommunikasjon via direkte kontakt, det vil si rik kommunikasjon (Daft og Lengel 1986), verdsettes høyt som relasjonsbygging (Spurkeland 2017). Denne rike kommunikasjonsformen synes å redusere usikkerhet og tvetydighet i forholdet mellom medarbeidere, og er altså den kontakten som er mest effektiv når det gjelder å formidle budskap mellom sender og mottaker i arbeidsfellesskap.

Som oppsummering kan vi si at studien viser hvordan fysisk avstand påvirker rammebetingelsene for ledelse, og at ledere er bevisste at fravær av direkte kommunikasjon reduserer mulighetene for relasjonsorientert ledelse. Studiens funn viser også at ledere vurderer kommunikasjon via sosiale

medier mest som informasjonsformidling, som tilsvarer oppgaveorientert ledelse utøvd som fjernstyring.

## Referanser

- Antonakis, John og Leanne Atwater. 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)
- Berg, Ole. 2006. *Fra politikk til økonomikk. Den norske helsepolitikks utvikling det siste sekel.* Oslo: Den norske lægeforening.
- Bergum, Svein. 2009. *Management of teleworkes – managerial communication at a distance.* Doktoravhandling, Turku School of Economics.
- Burke, C. Shawn, Kevin C. Stagl, Cameron Kleina, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas og Stanley M. Halpin. 2006. «What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis.» *Leadership Quarterly* 17 (3): 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Christensen, Tom, Per Lægred, Paul G. Roness og Kjell Arne Røvik. 2009. *Organisasjonsteori for offentlig sektor.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Daft, Richard L. og Robert H. Lengel. 1986. «Organizational information requirements, media richness and structural design.» *Management Science* 32 (5): 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Dixon, Jeff. 2016. «Tired of technology – a review and theoretical model of organizational technostress.» *Academy of Management Proceedings*. Published Online: 30 Nov 2017, <https://doi.org/10.5465/ambpp.2016.17468abstract>
- Frølich, Nicoline, Jarle Trondal, Joakim Caspersen og Ingvild Reymert. 2016. «Managing mergers – governancing institutional integration.» *Tertiary Education and Management* (22) 3: 231–248. <https://doi.org/10.1080/13583883.2016.1196235>
- Henderson, Marlone D. og Robert B. Lount. 2011. «Physical distance in intragroup and intergroup negotiations: implications for negotiator judgement and behavior.» I *Research on Managing Groups and Teams, Vol. 14: Negotiation in Groups*, redigert av Elisabeth A. Mannix, Margaret A. Neale og Jennifer R. Overbeck, 35–56. Emerald Group Publishing Limited. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1534-0856\(2011\)0000014005/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S1534-0856(2011)0000014005/full/html)
- Henderson, Marlone D. og Cheryl J. Wakslak. 2010. «Over the hills and far away: the link between physical distance and abstraction.» *Current Directions in Psychological Science* 19 (6): 390–394. <https://doi.org/10.1177%2F0963721410390802>
- Hinds, Pamela J. og Diane E. Bailey. 2003. «Out of sight, out of sync: understanding conflict in distributed teams.» *Organization Science* 14 (6): 615–632. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.615.24872>
- Howell, Jane M., Derrick J. Neufeld og Bruce J. Avolio. 2005. «Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance.» *Leadership Quarterly* 16 (2): 273–285. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.01.004>
- Jacobsen, Dag I. og Thorsvik, Jan. 2016. *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kerr, Steven og John M. Jermier. 1978. «Substitutes for Leadership: Their meaning and measurement.» *Organizational Behavior and Human Performance* 22 (3): 375–403. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(78\)90023-5](https://doi.org/10.1016/0030-5073(78)90023-5)
- Kirkhaug, Rudi. 2013. *Verdibasert ledelse, betingelser for utøvelse av moderne lederskap.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Kvamme, Jan-Magnus. 2018. «Digital kommunikasjon – en aktør i ledelse. Utfordringer og muligheter ved bruk av kommunikasjon via e-post i ledelse av sykehus.» Masteroppgave, Nord Universitet.
- Ladegård, Gro og Signy I. Vabo. 2019. «Ledelse og styring – teoretisk rammeverk.» I *Ledelse og styring*, redigert av Gro Ladegård og Signy I. Vabo, 15–35. Bergen: Fagbokforlaget.
- Laupstad, Ove og Jan-Magnar Kirkerud. 2018. «Fjernledelse er ikke for pingler!» Masteroppgave, Nord Universitet.
- Røvik, Kjell A. 2007. *Trender og translasjoner – Ideer som former det 21. århundrets organisasjoner.* Oslo: Universitetsforlaget.

- Spurkeland, Jan. 2017. *Relasjonsledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Stoopendaal, Annemiek. 2015. «Managing different form of distance in Dutch healthcare organization: the relation between managers and professionals as a dynamic continuum of distance and proximity.» *Journal of Health Organization and Management* 29 (7): 1080–1097. [https://doi: 10.1108/JHOM-08-2014-0141](https://doi.org/10.1108/JHOM-08-2014-0141)
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.