



Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning, Institutt for samfunnsvitenskap

## **Fjernledelse og nærledelse – hva er forskjellen?**

Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?

Finn Andreas Kårstad

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi, STV-3910, mai 2021



## Sammendrag

Denne masteroppgaven har temaet *fjernledelse* sett fra en leders perspektiv på Høgskulen på Vestlandet (HVL). Mange ledere fikk kjennskap til og måtte forholde seg til denne ledelsesformen i etterkant av fusjonen som fant sted i 01.01.2017 da HVL ble etablert. Konteksten for denne masteroppgaven er at det er over 3 år siden den omtalte fusjonen ble gjennomført, og organisasjonen har kommet i nedfrysningsfasen. Fjernledelse gir en del utfordringer sett i forhold til den mer tradisjonelle nærledelsen. Denne masteroppgaven vil sette søkelys på hva som er forskjellen på nærledelse og fjernledelse når det gjelder motivasjon og lederstil.

Det teoretiske rammeverket jeg har anvendt, skal belyse problemstillingen og forskningsspørsmålene fra ulike sider. I delen om motivasjon har jeg fokusert på selvbestemmelsesteori og komponentene autonomi, kompetanse og tilhørighet, og for delen om ledelsesteori har jeg valgt å fokusere på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse for å se hvilke lederstiler som er mest fremtredende i fjernledelse og nærledelse.

I denne masteravhandlingen har jeg benyttet meg av kvalitativ tilnærming med tilhørende eksplorerende forskningsdesign. Videre har jeg gjennomført semistrukturerte intervju med 8 ulike mellomledere i HVL som et grunnlag for å besvare oppgaven.

I resultatene fra intervjuene og i min videre drøfting ser det ut til at lederne vektlegger indre motivasjon hos både de fjernledede og nærledede. Lederne skaper *autonomi* gjennom tydelig kommunikasjon og forventninger, involvering, medbestemmelse og tilbakemelding. *Kompetanse* skapes gjennom tillit og trygghet. Når det gjelder *tilhørighet*, hadde lederne noe større fokus på dette overfor de fjernledede kontra de nærledede, og virkemidlene som brukes i den forbindelsen, er knyttet til relasjoner, søkelys på det sosiale miljøet og tilgjengelighet.

Lederne ser ut til å velge samme lederstil uavhengig om det er fjernledelse eller nærledelse. Stilen som blir brukt, virker mer situasjons- og personavhengig enn om lederen har rollen som fjernleder eller nærleder. I drøftingen kom det frem at transformasjonsledelse er mer typisk for både de fjernledede og nærledede. Dette begrunnes med at de ansatte har høy grad av autonomi og selvstendighet i arbeidet sitt. Et annet funn er relatert til at lederne opplever de er blitt fjernere fra de nærleder, både som følge av den omtalte fusjonen, men også at det praktiseres fjernledelse av de fjernledede, som tar mye fokus. Et annet funn er knyttet til at lederne blir veldig observante ved fjernledelse, og slik sett skjerper lederfokus når det gjelder å drive god ledelse.

(Nøkkelord: ledelse, fjernledelse, nærledelse, langdistanseledelse, motivasjon, selvbestemmelsesteori, lederstil, transaksjonsledelse, transformasjonsledelse, kvalitativ)

# Forord

Denne erfaringsbaserte deltidsmasteren startet høsten 2018 og avsluttes våren 2021. Det har vært en krevende øvelse å balansere full jobb, familieliv med 3 små unger og studier. På tross av dette har det vært lærerikt og spennende.

Det er en del personer jeg ønsker å takke. Først vil jeg takke min veileder Einar Brandsdal for kloke innspill og veiledning underveis. Videre vil jeg takke arbeidsgiveren min, HVL, som har lagt forholdene til rette slik at det har vært praktisk mulig å gjennomføre studiet. Jeg vil også rette en takk til intervjuobjektene ved HVL som var villige til å bruke av sin tid slik at jeg kunne skrive denne masteravhandlingen.

En stor takk rettes også til familien og min kone som har motivert meg under studiet. Videre vil jeg takke svigermor og mor som har bidratt med barnevakt.

Bergen, 21.05.2021

Finn Andreas Kårstad

## Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Tema og problemstilling.....	1
1.2	Problemstilling.....	2
1.3	Oppgavens struktur.....	5
2	Empirisk kontekst og beskrivelse av studieobjektet .....	6
2.1	Beskrivelse av HVL.....	6
2.2	Beskrivelse av fjernledelse sett i lys av HVL og problemstillingen.....	10
2.3	Ledelse og verdier ved HVL .....	10
3	Teori .....	12
3.1	Ledelse.....	12
3.1.1	Definisjon av ledelse .....	12
3.1.2	Ledelse og styring .....	12
3.1.3	Direkte og indirekte ledelse.....	13
3.2	Fjernledelse, nærledelse og digital ledelse .....	13
3.2.1	Fjernledelse .....	13
3.2.2	Nærledelse .....	14
3.2.3	Digital ledelse.....	14
3.3	Lederstil .....	15
3.3.1	Definisjon av lederstil .....	15
3.3.2	Transaksjonsledelse.....	16
3.3.3	Transformasjonsledelse .....	17
3.3.4	Situasjonsbetinget ledelse .....	19
3.3.5	Leder-medarbeider-utveksling .....	20
3.3.6	Oppsummering lederstil .....	21
3.4	Motivasjon .....	21
3.4.1	Definisjon av motivasjon .....	21

3.4.2	Motivasjonsteorier.....	21
3.4.3	Selvbestemmelsesteorien .....	22
3.4.4	Oppsummering motivasjon .....	27
3.5	Forventninger til funn.....	27
4	Metode.....	28
4.1	Valg av metode.....	28
4.2	Forskningsdesign .....	29
4.3	Intervju.....	31
4.4	Utvalg og aktuelle intervjuobjekter .....	32
4.5	Gjennomføring av intervju .....	33
4.6	Anonymitet .....	34
4.7	Reliabilitet, validitet og generalisering.....	35
4.7.1	Reliabilitet .....	35
4.7.2	Validitet.....	36
4.7.3	Generalisering .....	37
4.8	Etiske dilemma og spørsmål.....	39
4.9	Styrker og svakheter ved valg av metoden.....	40
4.10	Oppsummering.....	40
5	Resultat og analyse av datamaterialet .....	41
5.1	Definisjoner .....	41
5.2	Ledernes erfaring og tanker om fjernledelse og nærledelse .....	42
5.3	Motivasjon .....	45
5.3.1	Generelt.....	45
5.3.2	Autonomi.....	47
5.3.3	Kompetanse / mestring.....	48
5.3.4	Tilhørighet.....	49
5.4	Lederstiler.....	50

5.4.1	Generelt .....	50
5.4.2	Transaksjonsledelse.....	50
5.4.3	Transformasjonsledelse.....	51
5.5	Situasjonsbestemt ledelse og autonomi .....	53
6	Drøfting .....	56
6.1	Forskningsspørsmål 1 – Hva legger lederne vekt på når de skal motivere de ansatte i en nedfrysingsfase når det gjelder hhv. fjernledelse og nærledelse? .....	56
6.1.1	Motivasjon.....	56
6.1.2	Autonomi.....	56
6.1.3	Kompetanse / mestring.....	58
6.1.4	Tilhørighet.....	59
6.2	Forskningsspørsmål 2. Vil transaksjonsledelse være dominerende i fjernledelse og transformasjonsledelse dominerende i nærledelse? .....	60
6.2.1	Transaksjonsledelse.....	61
6.2.2	Innholdet i transformasjonsledelse.....	63
7	Konklusjon/avslutning .....	66
7.1	Fjernledelse kontra nærledelse – hva er forskjellen?.....	66
7.2	Begrensninger og videre forskning.....	67
	Referanseliste .....	69
	Vedlegg .....	73
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	73
	Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....	76
	Vedlegg 3: NSD .....	80

## Tabelliste

Tabell 1. Viser når intervjuene ble holdt, lengden på dem og hvor mange transkriberte ord intervjuet genererte.....	34
---	----

## Figurliste

Figur 1 viser organisasjonskart over fellesadministrasjonen ved HVL .....	8
Figur 2. Hersey og Blanchards situasjonsbetingede ledelsesteori (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438).....	20



# 1 Innledning

Jeg vil i dette kapittelet forklare bakgrunnen for valget av tema og sette temaet i den aktuelle konteksten. Videre vil jeg presentere problemstillingen min og tilhørende forskningsspørsmål.

## 1.1 Tema og problemstilling

Temaet for denne oppgaven er *fjernledelse*. Hovedfokuset i forsknings- og ledelseslitteraturen i dag baseres i stor grad på at leder og ansatt befinner seg på samme sted. Dette er i tråd med Svein Bergums bokkapittel om fjernledelse (Bergum, 2014). Fjernledelse er en arbeidsform det er skrevet forholdsvis lite om. Det blir i denne konteksten ofte sett på som noe annet enn nærledelse, men har imidlertid mange av de samme sentrale elementene. Forskjellen ligger i første rekke i hvordan ledelsen blir utøvd i ulike kontekster.

Covid 19-pandemien som brøt ut i starten av 2020, gjorde også sitt til at temaet fjernledelse ble meget dagsaktuelt og relevant (Bergum, 2020). Her ble de ansatte som hadde mulighet til å sitte på hjemmekontor, sterkt oppfordret fra helsemyndighetene om å benytte seg av dette (Solberg, 2020). Dermed ble fjernledelse og fjernarbeid en realitet for en stor del av den norske arbeidsstokken.

Faktorer som spiller inn på økningen i bruk av fjernledelse er blant annet økt globalisering av markeder og fusjoner som medfører endring i organisasjonsformer. Dette er vanlig i både offentlige og private virksomheter. I mange tilfeller fører dette til store avstander innad i selskapene og organisasjonene, som igjen medfører et behov for fjernledelse. Videre er vi i en tid der nye digitale løsninger spiller en stadig større rolle, og dermed også muliggjør denne formen for ledelse. Et annet aspekt er at sammenslåing og fusjoner er veldig vanlig i både offentlige og private virksomheter. Distribuerte organisasjonsmodeller har blitt vanlige organisasjonsformer. Som et resultat av dette opplever mange at deres nærmeste daglige leder befinner seg et annet fysisk sted enn der man selv er lokalisert. På bakgrunn av det ovennevnte er det naturlig å tenke seg at fjernledelse blir en mer utbredt arbeidsform også i fremtiden (Bakke, 2001).

Fokuset i denne masteravhandlingen vil rette seg mot en slik endringsprosess i konteksten av en fusjon av tre høyskoler, som er på det stadiet der den nye organisasjonen har begynt å finne sin form og skal realisere resultatet av fusjonen. En mye brukt modell innen organisasjonsendring er Kurt Lewins «*change model*» (Lewin & Cartwright, 1951). Modellen deler en omstilling i tre faser: – *unfreeze*, *change* og *refreeze* (Jacobsen, 2018, s. 179).

Konteksten i denne oppgaven er rettet mot den siste fasen, *refreeze*, som kan oversettes til *nedfrysning*. Dette er en fase der organisasjonsstrukturen og rammene er lagt og innholdet har begynt å sette seg. Lederne i organisasjonsstrukturen har vært med på fusjonsprosessen og er i samme situasjon med tanke på organisasjonshistorie, ettersom de har vært med på fusjonsprosessen. Aspektet fjernledelse blir aktualisert i denne settingen, ettersom fusjon medfører sammenslåing av ofte geografisk spredte enheter. På grunn av dette måtte lederne forholde seg til både ansatte som sitter nært og ansatte som sitter fjernt i sitt daglige virke. I denne konteksten er det nyttig å se på om lederne har en beste praksis og arbeidsvaner for hvordan de leder i en slik fase.

Høgskulen på Vestlandet (HVL) ble etablert den 01.01.2017. HVL er et resultat av fusjonen av de tidligere høyskolene Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Høgskulen i Bergen (HiB) og Høgskulen på Stord og Haugesund (HSH). Fusjonen er videre et resultat og et svar på regjeringens krav til avbyråkratisering og effektivisering, også kalt ABE-reformen (Oppegaard, Seip & Svalund, 2019). Organisasjonen har nå 3 år etter fusjonen begynt å sette seg, og er dermed inne i den allerede omtalte nedfrysningsfasen. I denne fusjonen fikk mange store endringer i sin leder-medarbeider-relasjon, og fjernledelse ble en vanlig ledelsesform.

I denne masteravhandlingen har jeg valgt å skrive om fjernledelse ved min arbeidsplass, det vil si HVL, i lys av den ovennevnte konteksten. Personlig har jeg også blitt fjernledet på både nåværende og tidligere arbeidsplasser. Derfor anser jeg fjernledelse som et interessant tema å skrive om. Videre er det også et dagsaktuelt tema, ettersom ledelsesformen fjernledelse som nevnt er blitt veldig relevant for arbeidsstedet HVL og mange andre arbeidssteder (Bergum, 2014, s. 55-56).

I avsnittet under vil problemstillingen bli presentert med bakgrunn i ovennevnte innledning.

## **1.2 Problemstilling**

Det har i den senere tid blitt gjort en del studier av fjernledelse, der temaene gjerne har vært knyttet til organisasjonsfenomener som kommunikasjon, tillit, psykologiske kontrakter, motivasjon og lederstiler (Bergum, 2009; Hegghammer, 2009; Presthus & Blokkdal, 2018; Wilhelmsen, 2020).

De fleste studiene om fjernledelse og nærledelse ser på ledelse som et generelt fenomen som inneholder en rekke aktiviteter. Jeg vil prøve å konkretisere og fokusere på de to aktivitetene

«å motivere medarbeidere» og «lederstil» i en organisasjon som er i nedfrysingsfasen i en endringsprosess. De «eksterne» kreftene er derfor noenlunde like for alle i organisasjonen.

I følge (Bergum, 2014) er det fremdeles behov for å utforske temaet fjernledelse ytterligere. Denne masteravhandlingen vil gå nærmere inn på nevnte tema, men fokuset vil være på hvordan mellomlederne i en organisasjon som er i nedfrysingsfasen, jobber for å skape motivasjon og etablere lederstil og praksis overfor de ansatte, og om måten de går frem på i så henseende er ulik overfor dem som blir henholdsvis fjernledet og nærledet. Dette er kritiske ledelsesoppgaver i en slik omstillingsfase.

Den viktigste faktoren for å utvikle en problemstilling er at den skal kunne undersøkes empirisk. Den må være så konkret som mulig, og bringes fra et teoretisk til et operativt nivå (Jacobsen, 2015, s. 71). Videre må gyldighetsområdet og konteksten settes. Basert på ovennevnte utledning er problemstillingen følgende:

### **Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?**

*For å kunne belyse denne problemstillingen på en god måte, har jeg formulert to forskningsspørsmål som tar for seg henholdsvis motivasjon og lederstil.*

#### **Forskningsspørsmål 1: Hva legger lederne vekt på når de skal motivere de ansatte i en nedfrysingsfase når det gjelder hhv. fjernledelse og nærledelse?**

*Antagelsen er at ledere har et større søkelys på å motivere de nærledede enn de fjernledede i en nedfrysingsfase.*

Begrunnelsen for denne antagelsen er at de nærledede i større grad blir motivert av lederen grunnet lederen kan spille på flere motivasjonsfaktorer overfor de nærledede enn hos de fjernledede.

#### **Forskningsspørsmål 2: Vil transaksjonsledelse være dominerende i fjernledelse og transformasjonsledelse dominerende i nærledelse?**

*Antagelsen er at transaksjonsledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse og transformasjonsledelse mer fremtredende i nærledelse i en organisasjon som er i nedfrysingsfasen.*

Begrunnelsen for antagelsen er at lederen i fjernledelse i større grad må være formell, og informasjonen må være mer presis, grunnet mangel på kroppsspråk og færre tilbakemeldingsmuligheter, og videre at ledelsen i større grad er basert på mål og rutiner, og oppfølging og korreksjoner ved avvik fra disse.

Svarene på spørsmålene kan være nyttige for organisasjonen gjennom at:

- De kan nyttes konstruktivt til å styrke lederpraksis og lederkapabiliteter i en nedfrysingsfase.
- På basis av funnene kan HVL generalisere og peke på positive og negative forhold ved de ulike ledelsestilnærmingene og trekke lærdom som kan anvendes i omstillingsprosesser.
- Avhandlingen vil sette søkelys på hva lederne konkret legger vekt på i den fasen der ny organisasjon setter seg, og fellesskap mellom tidligere selvstendige organisasjoner skal fungere.

Mitt håp er at en slik studie også kan gi organisasjonen innsikt i lederpraksis og lederkapabiliteter i HVL som kan nyttes til å forbedre dagens tilstand. For å avgrense omfanget på denne masteravhandlingen har jeg valgt å fokusere på de administrativt ansatte ved HVL.

Problemstillingen blir belyst metodisk ved å bruke et kvalitativt casestudie av min egen arbeidsplass, som er HVL. For å ha et analytisk redskap til å forstå de ulike fenomenene jeg ønsker å studere, gjennomgår jeg i teorikapitlet relevant teori som skal belyse problemstillingen, og som et ledd i å operasjonalisere problemstillingen og knytte den nærmere til den relevante empiriske konteksten.

### **1.3 Oppgavens struktur**

I kapittel 1 har jeg allerede presentert tema, bakgrunn, problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål.

I kapittel 2 beskrives den empiriske konteksten, og problemstillingen blir satt i valgt kontekst.

I kapittel 3 presenteres relevant teori som er knyttet opp mot oppgavens problemstilling. Hovedvekten ligger på teori om motivasjon og ulike ledelsesteorier relatert mot oppgavens problemstilling, som omhandler fjernledelse.

I kapittel 4 redegjør jeg for metoden som er valgt for å belyse problemstillingen. Utvalget blir presentert og studiens reliabilitet og validitet drøftet. Videre kommer jeg med noen etiske betraktninger rundt forskning på egen arbeidsplass, før jeg til slutt ser på styrker og svakheter i forskningen.

I kapittel 5 presenteres resultatene. Resultatene er basert på svarene fra respondentene, og viktige poeng blir fremhevet ved bruk av sitater.

Kapittel 6 er oppgavens drøftingskapittel. Jeg vil her presentere tolkningen av resultatene opp mot valgt teori.

I kapittel 7 presenterer jeg konklusjonen, og jeg kommer i tillegg med forslag til videre forskning på temaet.

## 2 Empirisk kontekst og beskrivelse av studieobjektet

### 2.1 Beskrivelse av HVL

Universitet og Høgskoler (UH) utøver et viktig samfunnsbidrag innenfor områdene forskning, utdanning og formidling. Som så mange andre bransjer gjennomgår også UH-sektoren store endringer med fusjoner og tilhørende organisatoriske endringer. Konteksten for denne masteravhandlingen er HVL, som over 3 år etter fusjonen endelig begynner å komme i den allerede omtalte nedfrysingsfasen der organisasjonen har begynt å sette seg.

I avsnittet under gir jeg en beskrivelse av organisasjonen jeg skal studere i denne masteravhandlingen. Jeg starter med å beskrive de tre høyskolene hver for seg, og forteller deretter litt om bakgrunnen for fusjonen før jeg beskriver HVL slik organisasjonen er i dag. Til slutt vil noen av suksesskriteriene for en vellykket fusjon bli skissert.

Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Høgskolen i Bergen (HiB) og Høgskolen Stord/Haugesund ble alle etablert i 1994 etter høgskolereformen (Larsen & Kyvik, 2006). De tre institusjonene var alle et resultat av en rekke sammenslåinger mellom ulike regionale høgskoler:

*Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF):* I 1994 ble Sogndal lærarhøgskule, Sogn og Fjordane distriktshøgskule i Sogndal, Sogn og Fjordane sjukepleiarhøgskule i Førde, Sogn og Fjordane ingeniørhøgskule i Førde og Høgskuleutdanninga på Sandane samlet i Høgskulen i Sogn og Fjordane.

*Høgskolen Stord/Haugesund (HSH):* I 1994 ble Statens sikkerhetshøgskole, Haugesund sykepleierhøgskole, Stord lærarhøgskule og Stord sjukepleiarhøgskule slått sammen.

*Høgskolen i Bergen (HiB):* I 1994 ble Bergen jordmorhøgskole, Bergen vernepleierhøgskole, Høgskolen i psykiatrisk sykepleie, Bergen, Bergen helse- og sosialhøgskole, Bergen lærerhøgskole og Bergen ingeniørhøgskole slått sammen. I 2005 ble også Statens dykkerskole overført til HiB. Campus Kronstad stod ferdig høsten 2014. HiB ble samlokalisert på dette tidspunktet på Kronstad og i Møllendalsveien.

HiSF og HSH var før fusjonen relativt like av størrelse. HiSF hadde da ca. 3800 studenter og 330 tilsatte, mens HSH hadde 3200 studenter og 300 tilsatte. Høgskolen i Bergen var omtrent dobbelt så stor, med ca. 7300 studenter og 750 tilsatte.

Våren 2015 la regjeringen frem strukturmeldingen (Meld. St. 18 2015, 2015) om behov for endringer i strukturen i universitets- og høyskolesektoren. Allerede før meldingen kom, hadde kunnskapsministeren uttalt at målet med prosessen var å sikre høy kvalitet i alle studietilbudene i universitets- og høyskolesektoren<sup>1</sup>. I stortingsmeldingen het det blant annet at sektoren sto overfor en rekke utfordringer, «særlig knyttet til små, sårbare forskningsmiljøer og mange spredte, små utdanningstilbud med sviktende rekruttering. (...) Derfor er det nødvendig å endre strukturen i universitets- og høyskolesektoren og samle ressursene på færre, men sterkere institusjoner». I stortingsmeldingen ble det pekt på at «noen institusjoner har problemer med å tiltrekke seg fagfolk og studenter, har få stipendiater og enda færre som fullfører doktorgraden».

Rasjonalet for strukturreformen var kvalitetsforskjellene i universitets- og høyskolesektoren som fra den politiske ledelsen i Kunnskapsdepartementet ble opplevd som for store. Formålet med strukturreformen var å styrke kvaliteten på utdanningen og forskningen. Tilgangen til utdanning skulle være god over hele landet, og lærestedenes regionale rolle skulle videreutvikles. Ressursene skulle samles på færre, men sterkere institusjoner<sup>2</sup>. Videre skulle reformen føre til utdanning og forskning av høy kvalitet, god tilgang til utdanning og kompetanse over hele landet, regional utvikling, robuste fagmiljøer i verdensklasse og effektiv ressursbruk (Elken et al., 2020, s. 28).

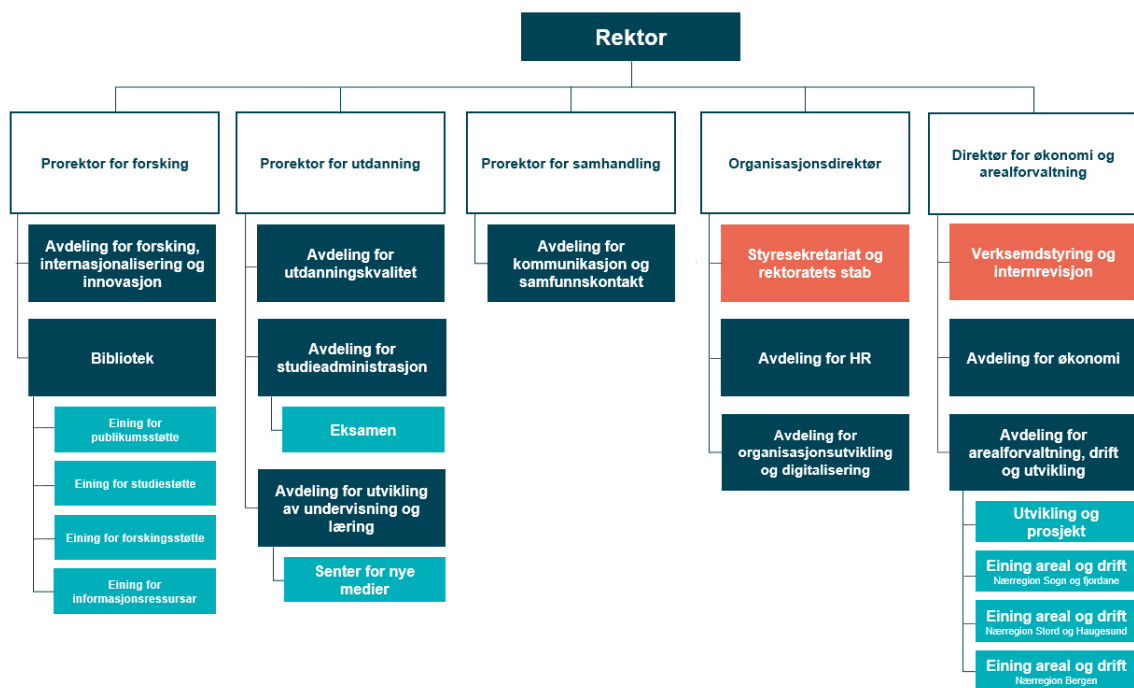
Våren 2016 inngitt de tre høyskolene en fusjonsavtale der navnet «Høgskolen på Vestlandet» ble bestemt. I avtalen het det: «... i det mangfoldige kompetansefellesskapet ved dei tre institusjonane skal Høgskulen på Vestlandet byggjast og utviklast til ein fagleg sterk og tydeleg kunnskapsinstitusjon. Høgskulen på Vestlandet skal ha eit nært samarbeid med samfunns-, arbeids- og næringsliv, og yte bidrag til regional, nasjonal og internasjonal kunnskapsutvikling. Høgskulen på Vestlandet skal ha ein klar ambisjon om å verte universitet med ein profesjons- og arbeidslivsretta profil» (Elken et al., 2020, s. 39). En forutsetning for at fusjonen skjer, er at den skal skje mellom tre likeverdige parter, og at ingen studiesteder skal legges ned som følge av fusjonen. Det legges også vekt på at virksomheten ved de tre studiestedene skal gå mest mulig som normalt under fusjonerings- og implementeringsfasen med tanke på studiekvalitet og arbeidsvilkår.

---

<sup>1</sup> <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/klare-prioriteringer-i-hoyere-utdanning-/id749226/>

<sup>2</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-18-2014-2015/id2402377/sec1>

*Høgskulen på Vestlandet (HVL):* I januar 2017 ble fusjonen mellom HiSF, HSH og HiB en realitet. HVL er ett av flere nye læresteder som er etablert i etterkant av den tidligere omtalte strukturreformen i 2015 (Meld. St. 18 2015, 2015). HVL omfatter fem studiesteder: Bergen, Førde, Haugesund, Sogndal og Stord. Etter fusjonen ble HVL en av de største utdanningsinstitusjonene i landet, med om lag 17 000 studenter og 1800 ansatte<sup>3</sup>. Her var det tre selvstendige høyskoler som skulle fusjoneres sammen til én. Organisasjonsmessig er det utfordrende å få alt til å fungere på best mulig måte etter en slik fusjon. Et annet aspekt som er verdt å nevne i forbindelse med fusjoner av denne størrelsen, er at de vertikale linjene blir til dels lange. Noen fagområder og funksjoner er det tre av, mens andre fagområder og funksjoner er veldig spesialiserte og finnes bare et sted. Alt dette skal fungere i et samspill i etterkant av den omtalte fusjonen. Konteksten i denne masteravhandlingen er administrasjonen ved HVL. I Figur 1 er organisasjonskartet for fellesadministrasjonen til HVL vist.



Figur 1 viser organisasjonskart over fellesadministrasjonen ved HVL

<sup>3</sup> <https://www.hvl.no/om/>



I forbindelse med fusjoner er det naturlig å se på suksesskriterier for en vellykket fusjon. I fusjonsavtalen (2016)<sup>4</sup> står det at HVL skal bygges og utvikles og følgende ambisjoner skal være førende:

- Bygge sterkere og mer solide fag- og forskningsmiljøer etter både nasjonal og internasjonal målestokk.
- Videreutvikle studiestedene slik at samfunnsoppdraget om å ivareta regionrollen blir tatt hånd om.
- Svare bedre på de omstillings- og endringsbehovene som vil komme.
- Bli en konkurransedyktig og attraktiv institusjon for studenter og fagpersoner.

En mye brukt prosessteori innen endring, som også er relevant for denne masteravhandlingen, er Lewins «*change model*» eller *kraftfeltmodell* (Lewin & Cartwright, 1951). Dette er en modell som ser på forandring som et resultat av dynamikken mellom de som driver forandring, og de som hindrer forandring. Jobben med å gjennomføre endringer består i å enten forsterke endringskreftene eller svekke motstandskreftene, eller begge deler.

Modellen til Lewin består av tre planlagte faser: opptining (*unfreezing*), omforming (*change*) og konsolidering/nedfrysning (*refreezing*). I den første fasen vil folk sette spørsmåltegn ved dagens organisering og akseptere/ikke akseptere behovet for endringer. I den andre fasen velger man ut nye modeller og organiseringer, eventuelt gjør det vante på nye måter. I den tredje fasen er det nye blitt etablert i strukturer, og organisasjonen har satt seg. HVL er, som det også ble nevnt i innledningen, kommet inn i denne siste fasen. Konteksten som HVL befinner seg i prosessuelt, er altså en omstillingssituasjon i nedfrysingsfasen.

Etter en organisasjonsfusjon er det mange faktorer som spiller inn for hvor vellykket resultatet blir når organisasjonen skal sette seg. Ledelse i etterkant av en fusjon er krevende, og det er viktig for lederne å finne sin plass. 3 år etter fusjonen er HVL en organisasjon som fungerer, men det jobbes fremdeles med innholdet og praksisen i den nye strukturen. I den forbindelsen er denne masteravhandlingen viktig idet den ser på de konkrete grepene og virkemidlene lederne benytter seg av når det gjelder lederstil og motivasjon knyttet opp til perspektivet om fjernledelse og nærledelse.

---

<sup>4</sup> <https://www.hvl.no/contentassets/2028704b3cc349e39369f27595782a3d/fusjonsavtale-endeleg.pdf>

## 2.2 Beskrivelse av fjernledelse sett i lys av HVL og problemstillingen

HVL har blitt en regionhøyskole, og som en konsekvens av dette har mange av de ansatte og lederne fått endret sin organisasjonstilhørighet. Det har ført til at mange av de ansatte har gått fra å ha sin leder lokalisert på samme geografiske sted til å ha leder et annet sted.

Tilsvarende har mange ledere gått fra å ha de ansatte lokalisert på ett sted til å ha ledelsesansvar for ansatte som sitter fysisk et annet sted. Fjernledelse er derfor en realitet som mange ansatte og ledere må forholde seg til.

Et annet poeng som gjør oppgaven samfunnsaktuell, er relatert til det generelle ønsket i mange bransjer om økt digitalisering. Man skal reise mindre, mye skal digitaliseres med nye prosesser og systemer, og «alt» skal fragmenteres. Dette er en utvikling som er ønsket og vil tvinge seg frem, og derfor er det teoretisk interessant å være i forkant av utviklingen med kunnskap om hvordan dette påvirker yrkeslivet.

## 2.3 Ledelse og verdier ved HVL

«Plattform for ledelse i staten» er en ledelsesplakat som er utarbeidet i regi av Fornyings- og Administrasjonsdepartementet (Ulltveit-Moe, 2008). HVL har brukt denne som utgangspunkt og laget sin egen tilpassede versjon som angir basisprinsipper for ledelse ved HVL. Den redegjør for formål og verdier for lederskap og setter rammer for beslutningsprosesser. Plattformen bidrar dermed til å avklare forventninger og ambisjoner og danne et felles grunnlag for ledelse. Grunnlaget for ledelse er i sin overordnede forstand å skape resultater gjennom andre. Det kan videre trekkes frem tre hovedområder:

– Ledelse er å sette rammer og å skape rom.

HVL består av kunnskapsmedarbeidere, og ledernes kanskje viktigste oppgave er å skape *rom* og sette tydelige *rammer* for medarbeiderne. Dette innebærer blant annet å sette tydelige mål og gi eierskap til målene, noe som igjen motiverer til måloppnåelse. Videre skal de ansatte ha *engasjement* knyttet til HVL sine ambisjoner, forventninger til roller og ansvar skal avklares, og det skal legges til rette for samarbeid og utvikling. I dette ligger det at det skal tilrettelegges for og utvikles en følelse av *commitment*, det vil si et forpliktende samspill mellom leder og medarbeider der man spiller på lag og gjør hverandre gode.

– Ledelse er å forvalte ressurser og verdier på vegne av fellesskapet.

I dette ligger at ressurser skal forvaltes i samsvar med HVLS mål og verdier. Videre skal ledere fordele oppgaver og ressurser og kompetanser finnes, for effektiv oppgaveløsning.

Medvirkning sett i lys av god informasjon og kommunikasjon både oppover og nedover i organisasjonen skal ligge til grunn.

– Verdier i ledelse.

Ledere skal synliggjøre, uttrykke og realisere demokratiske rettslige verdier. Videre er verdier som *utfordrende, delende og tett på* viktige. Tillit er en viktig forutsetning for å få til dette. Det digitale er videre en forutsetning for å kunne bedrive god fjernledelse – som er tema for denne masteroppgaven – og er noe som gir muligheter, men også utfordringer. Det er viktig for en leder å søke en god balanse mellom det digitale og det menneskelige møtet.

### 3 Teori

I følgende kapittel skal jeg presentere relevant teori som skal bidra til å belyse problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene. Først går jeg kort inn på min forståelse av fenomenet ledelse. Dernest tar jeg for meg begrepene fjernledelse, nærledelse og digital ledelse, og definerer dem slik de blir brukt i denne maseravhandlingen. Videre tar jeg for meg teori om lederstil og motivasjon som jeg finner relevant for problemstillingen.

#### 3.1 Ledelse

##### 3.1.1 Definisjon av ledelse

Lederskap har vært et fenomen så lenge mennesker har samhandlet. Det er et fagfelt der det er produsert store mengder litteratur. Mengden litteratur må avgrenses ut ifra hvilke aspekter ved ledelse man vil studere. Fordi det finnes så mange teorier og begreper om ledelse, blir det viktig å definere begrepene slik de blir brukt i denne avhandlingen.

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

Ledelse kan også sies å være «*en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer*», «*har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe*» og «*skal bidra til at organisasjonen når sine mål*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416).

Under vil jeg definere noen sentrale begreper relatert til ledelse som jeg anser som relevante for temaet fjernledelse og nærledelse.

##### 3.1.2 Ledelse og styring

Felles for begrepene styring og ledelse er at det dreier seg om å få de ansatte og de tilhørende organisatoriske ressursene til å oppnå best mulig resultat. I tillegg til definisjonene gitt over kan ledelse også beskrives som: «*Desentralisert, direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte*» (Røvik, 2007, s. 146).

Styring kan videre defineres på følgende måte: «*Sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte, bl.a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner*» (Røvik, 2007, s. 146). Her vil formelle styringsstrukturer som organisasjonskart, regelverk og prosedyrer ha større betydning og gå på bekostning av den mer mellommenneskelige

relasjonen. I avsnittene under vil jeg gå nærmere inn på begrepet «direkte og indirekte ledelse», som også er relevant i forbindelse med fjernledelse og nærledelse.

### **3.1.3 Direkte og indirekte ledelse**

Ledelse handler i stor grad om hvordan lederen kommuniserer med sine ansatte. Dette kan deles inn i direkte og indirekte ledelse. Direkte ledelse kan defineres slik: «*Omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 417). Eksempler i denne sammenhengen er møter med de ansatte, meldinger via e-post og deltagelse i ulike arrangementer. Et stort antall av dagens ledelsesteorier handler om hvordan leder gjennom direkte kommunikasjon og samhandling kan påvirke de ansattes tenkning, holdning og adferd.

*Indirekte ledelse* kan defineres på følgende måte: «Alle måter som ledere kan påvirke medarbeidernes organisasjonsadferd på uten å samhandle direkte med dem» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 417). Videre skilles det mellom to hovedformer for indirekte ledelse. Den første er *formell* ledelse, som innebærer å trekke opp mål og visjoner, sette strategier og designe strukturer. Eksempelvis kan en leder lage systemer for rekruttering og utvikling, og på denne måten indirekte forme de nyansatte. Lederen designer på denne måten jobbstrukturen for de ansatte fra starten av. Den andre typen er *uformell* ledelse, som innebærer utvikling av kultur og normer (Yukl, 2013, s. 21-22). En leder kan gjøre dette ved tekst eller muntlig kommunikasjon, men også ved sin væremåte. På denne måten viser lederen hva som er ønsket adferd gjennom sin rolle som leder.

## **3.2 Fjernledelse, nærledelse og digital ledelse**

I avsnittene under blir begrepene fjernledelse, nærledelse og digital ledelse definert og satt i ønsket kontekst.

### **3.2.1 Fjernledelse**

Fjernledelse blir ofte forstått som de ledelsesaktivitetene, herunder delegering og overvåking av arbeidsoppgaver, kommunikasjon mv., som finner sted når leder og arbeidstaker har en betydelig geografisk avstand mellom seg (*Stefanussen & Foss, 2010*). Andre definisjoner av begrepet fjernledelse innebærer at avstanden mellom leder og arbeidstaker ikke nødvendigvis er geografisk. Den kan også være sosial eller kognitiv (*Bergum, 2009*). En annen definisjon handler mer om det geografiske: «*Ledelse av ansatte som fungerer i stilling som har sin daglige arbeidsplass eller virke på en annet geografisk lokasjon enn lederen selv*»

(Hegghammer, 2009, s. 5). I denne avhandlingen kommer jeg til å forholde meg til denne siste definisjonen om at fjernledelse er et resultat av ledelse over geografisk avstand.

### **3.2.2 Nærledelse**

Nærledelse, slik jeg definerer det i denne avhandlingen, er ledelse av ansatte som er geografisk samlokalisert. Man kan derfor se på dette som det motsatte av fjernledelse. Videre er det viktig å definere hva som er skillet mellom disse to ledelsesformene. Min definisjon er at den som leder og den som blir ledet, ikke har mulighet til å ha fysisk kommunikasjon uten å måtte reise over store geografiske avstander. Kommunikasjonsuttrykkene er rike gjennom kroppsspråk, tonefall og spontanitet. Nærledelse kan videre kobles til at ledelse ikke bare er et en-til-en-fenomen, men at det er en ledelsesfunksjon å lede en gruppe samtidig. Nærledelse innebærer (i større grad enn i fjernledelse) at gruppedynamikk, reaksjoner medarbeiderne imellom og medarbeiderne vis-à-vis leder, påvirker utøvelsen av ledelse. Leder prøver å påvirke sine ansatte slik at bedriften når sine mål ved å tilrettelegge, veilede, strukturere og rettlede aktivitet i en gruppe eller en organisasjon (Yukl, 2006). Ut fra dette kan man si at nærledelse legger vekt på fysisk dialog ansikt til ansikt mellom leder og ansatt. Gjensidig umiddelbar respons kan da tolkes gjennom kroppsspråk, og lederen kan korrigere seg på basis av respons fra medarbeider. Det er mange nyanser av dette. For eksempel kan det å lede en ansatt som sitter i nabobygget, gjerne omtales som delvis fjernledet. Denne oppgaven tar ikke høyde for disse nyansene, men setter søkelys på definisjonen gjort over.

### **3.2.3 Digital ledelse**

I dag er vi alle deltagere i et digitalt samfunn, der vi forventer at alle tjenester er tilgjengelig over alt, hele døgnet. Det digitale ligger til grunn for dette, og er slik sett helt essensielt for å kunne bedrive fjernledelse. Pedersen (2017) skriver at fjernledelse har fått mange forskjellige benevninger i de senere år: virtuell ledelse, global management, distribuert ledelse og digital ledelse er eksempler på dette. Det handler i vidt omfang om det samme: at ledelse og ledelsesprosessene foregår over avstand, via digitale tjenester og IT-teknologi, og under andre vilkår enn tidligere. Vilråene er i dag markant endret fra at man møtte på arbeidsplassen til samme tid og sted, snakket samme språk og hadde noenlunde samme kultur.

Denne formen for ledelse er mer utbredt enn folk generelt tror, og den er sannsynligvis kommet for å bli. Fjernledelse er nødvendigvis knyttet til digital ledelse og videre til den digitale tidsalder. Det er kort og godt *ledelse i en digital tid*. Bruk av digitale hjelpemidler som telefon, meldinger, e-post og ulike videosystemer som Teams og Zoom er eksempel på

systemer og tjenester som brukes for å praktisere digital ledelse. Det handler i bunn og grunn om kommunikasjon ved hjelp av digitale hjelpemidler. Ser man på virtuelle team, så utgjør 80% av alle teamene i internasjonale selskaper og flere offentlige organisasjoner virtuelle team (De Paoli, 2013; De Paoli, 2015). Disse tallene er med på å synliggjøre omfanget av hvor vanlig digital ledelse er.

Fjørtoft (2014) har i sin masteravhandling om digital ledelse kommet frem til følgende definisjon: «*Digital ledelse vil si å inneha en digital kompetanse som gjør at man kan forstå digitaliseringens iboende endringskrefter og nyttiggjøre disse i organisasjonen, gjennom å sette tydelige visjoner og klare mål for virksomhetens indre prosesser, og samtidig optimalisere arbeidsbetingelsene*» (Fjørtoft, 2014, s. 53). Digital ledelse har slik sett et design som gjør at den skiller seg fra andre ledelsesdisipliner. Den digitale leder må inneha digital kompetanse, noe som innebærer et visst nivå av digitale ferdigheter. Dette må kombineres med forståelse av hvilken innvirkning digitalisering kan ha, samt hvilke muligheter og utfordringer digitalisering medfører i organisasjonen. Digital ledelse handler også om å være visjonær og ha et overblikk og innblikk i aktivitetene i organisasjonen og samfunnet ellers. Den digitale lederen må sette klare mål og ha evne og vilje til å justere disse underveis. Videre må den digitale leder forstå hva virksomhetens nye arbeidsbetingelser er, og selv være deltagende i disse pågående prosessene. Digital ledelse har nå fått et design som gjør at den skiller seg fra for eksempel endringsledelse. I følge Busch et al. (2007) handler endringsledelse om endring i samspill med mål og middel. Digital ledelse innebærer en digital kompetanse som gjør at en leder forstår og gjør seg nytte av endringskraften digitalisering kan gi i organisasjonen.

Begrepet *digitalkompetanse* er det også naturlig å definere når det er snakk om digital ledelse. For å kunne utøve god digital ledelse er det nødvendig at ledere har god digital kompetanse, det vil si at de har kjennskap til hvordan teknologien brukes og hvilke muligheter og begrensninger den gir. Digital kompetanse handler om egne ferdigheter, samt å forstå de effekter, muligheter og utfordringer som digitalisering medfører for virksomheten og for samfunnet (Fjørtoft, 2014).

### **3.3 Lederstil**

#### **3.3.1 Definisjon av lederstil**

For å få mer dybde i hva ledelse er, ser jeg det som naturlig å se på ulike lederstiler. Lederstil handler om hvordan en leder kan oppnå høy ytelse i en gruppe gjennom å innta ulike

tilnærminger og utvise ulik adferd. Det handler i korte trekk om hvordan ledere opptrer og forholder seg til medarbeiderne sine. I avsnittene under vil jeg gå gjennom ulike lederstiler som jeg anser som relevante for problemstillingen.

### 3.3.2 Transaksjonsledelse

*Transaksjonsledelse* kan defineres på følgende måte: «*Ledelse basert på bytte av verdier ut fra egeninteresser*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467). Denne formen for ledelse ser på forholdet mellom leder og medarbeider som en form for sosial transaksjon der medarbeider gir av sin arbeidskraft i bytte mot belønning. Transaksjonsledelse består av aktiv bruk av belønning for å oppnå ønsket adferd. Det blir også benyttet avviksledelser ved å korrigere aktivitet om ikke alt går som planlagt (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 447).

I transaksjonsledelse forsøker lederen å motivere medarbeiderne. Dette gjør lederen med å observere atferden til medarbeiderne og belønne prestasjoner dersom atferden er ønskelige for organisasjonen (Bass, 2015, s. 110). Prestasjonene blir målt med ulike atferds- og resultatmål som lederen har designet for å påvirke medarbeidernes atferd i organisasjonen. *Adferdsmål* setter søkelys på gjennomføring av arbeidsoppgavene og fokuserer seg inn på den enkeltes adferd og ulike handlinger. *Resultatmål* setter søkelys på målsetninger om hvilke mål som kan oppnås. Oppnår den enkelte ansatte lederens ønskede resultat og adferdsmål, kan medarbeideren oppnå en form for belønning. Dette kan være i form av bonus, anerkjennelse, fritid, forfremmelse og kurs eller andre ting som den enkelte medarbeider ønsker. Skal belønningen motivere, må den være realistisk å oppnå samt ettertraktet. Videre må belønningen tilpasses individuelt, ettersom en belønning som er ettertraktet for én ansatt, ikke er universell for alle på en arbeidsplass (Arnold et al., 2010, s. 569-570).

Bass (2015) skriver videre at transaksjonsledelse kan ha ulike former, kalt «betinget belønning» og «ledelse ved unntak».

*Betinget belønning* handler om aktiv bruk av belønning. Leder avtaler her belønning etter innsats, lover belønning for høy ytelse og gir anerkjennelse for gode resultat. Lederen administrerer slik sett belønning på betingelse av gitte handlinger, og lederen og den ansatte blir på denne måten enige om hva den ansatte må gjøre for å oppnå belønning. Prinsippet er knyttet til positiv forsterkning av adferd gjennom ulike former for belønning (Høst, 2016, s. 81).



*Ledelse ved unntak*, eller avviksledelse, er en tilbakeholden ledelsesform hvor man bare griper inn unntaksvis når det gjøres feil. Denne deles videre inn i to former: aktiv og passiv. I den *aktive* formen følger leder med og leter etter avvik fra regler og rutiner, og korrigerer avvik. Prinsippet er her knyttet til negativ forsterkning og straff. Ved avvik blir det benyttet ulike former for korreksjon for å sikre at arbeidet blir utført effektivt. *Passiv* bygger på samme utgave av transaksjonsledelse som over, men i en passiv form. Leder griper inn i situasjonen dersom det kommer leder for øret at noe ikke fungerer tilfredsstillende, eller at regler ikke blir fulgt (Høst, 2016, s. 81-82).

Laissez faire-ledelse eller «la-det-skure-ledelse» defineres på følgende måte: «En ledelsesform som er passiv, og som består i at lederen trekker seg ut av ledelsessituasjonen og overlater medarbeidere og oppgaver til seg selv» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467-468). Dette er en slags form for ledelse der lederen ikke viser retning, er lite relasjonsorientert, unngår ansvar og unngår å ta avgjørelser (Skogstad et al., 2002, s. 233-239). Et viktig poeng i dette er at denne formen for ledelse ikke må forveksles med delegering og bemyndigelse av medarbeiderne som på denne måten gir de ansatte autonomi. Det fordrer at lederen involverer seg i ulike lederaktiviteter og følger opp de ansatte. Når en leder ikke utøver ledelse, kan dette føre til destruktiv ledelse. Dette kan føre til både negative konsekvenser for den enkelte, men også for organisasjonen (Nielsen et al., 2004, s. 81). Ser man på Laissez faire-ledelse opp mot lederskapskontinuumet er denne formen for ledelse et ytterpunkt, og representerer i sin form uønsket og tilhørende svak ledelse (Skogstad & Einarsen, 2002b, s. 33).

Oppsummert er det nærliggende å tenke at transaksjonsledelse er mer fremtredende i fjernledelse, ettersom man ikke har den fysiske nærheten til de ansatte og gjerne må stole på byråkratiske rutiner for måloppfølging og rapportering. Dette er også satt som antagelse i forskningsspørsmål 2.

### **3.3.3 Transformasjonsledelse**

En definisjon på transformasjonsledelse er som følger: «*Det vesentlige elementet i transformasjonsledelse er at ledelsen sammen med medarbeiderne klarer å omforme (transformere) selve ideen om hva virksomheten er og skal være, og at den klarer å snu snevre egeninteresser i jobben til kollektivt engasjement hvor hver enkelt bidrar til å realisere organisasjonens visjoner*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

Transformasjonsledelse består dermed av å utvikle en klar *visjon* mot noe som skal forbedres. Slike visjoner går ofte ut over rene økonomiske og organisatoriske mål. Eksempelvis kan visjonen fremheve ansvarlighet og integritet. Visjonen må videre støttes av klare *mål* og *belønning* fra lederen for å oppnå best mulig kvalitet og innsats hos medarbeiderne. Belønning i transformasjonsledelse er ikke i form av materielle goder, men sosiale belønninger. I transaksjonsledelse legger lederen seg opp i arbeidsmetodene til medarbeiderne. Det gjør ikke transformasjonslederen, så lenge målene blir nådd. Transformasjonslederen kan videre karakteriseres som karismatisk og visjonsorientert (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 446).

I likhet med transaksjonsledelse forsøker lederen ved transformasjonsledelse å motivere medarbeiderne. Dette gjøres gjennom idealisert innflytelse, inspirasjon, intellektuell stimulering og ved å ta hensyn til den enkelte medarbeider. Videre skal lederen være flink til å motivere medarbeiderne til å yte utover ren egeninteresse. Transformasjonslederen er typisk opptatt av organisasjonsmedlemmenes emosjoner og verdier, mens transaksjonslederen setter søkelys på rasjonelle prosesser og er mer rettet mot individuelle hensyn som medarbeidernes personlige og faglige utvikling (Bass, 2015, s. 112).

Transformasjonsledere kjennetegnes også ved at de setter seg selv som et godt eksempel for medarbeiderne ved å være en rollemodell. Dette kan styrke motivasjonen og bidra til at medarbeiderne strekker seg etter lederens prestasjoner på grunnlag av at de har en følelse av emosjonell tilknytning (Arnold et al., 2010, s. 487)

Transformasjonsledelse kan deles inn i fire sentrale strategier for å påvirke medarbeiderne. *Inspirerende motivasjon* handler om at lederen skaper entusiasme og lagånd. Leder formidler en visjon og inspirerer medarbeiderne til å akseptere og strekke seg mot felles og utfordrende mål. Et annet element i denne delen, er at leder konsentrerer seg om det beste i folk og har tro på den enkeltes bidrag. *Individualisert oppmerksomhet eller omtanke* er ledelse godt tilpasset den enkeltes behov. Videre handler denne formen av ledelse om et ønske om å utvikle medarbeideres fulle potensial. Lederen sørger for et støttende klima og fungerer som en coach og rådgiver som hjelper de ansatte til å realisere seg selv. Konkret sørger leder her for opplæring og å gi de enkelte ansatte utviklingsmuligheter. Delegering brukes også som et middel for at de ansatte skal vokse gjennom personlige utfordringer. Et annet virkemiddel i så henseende er å gi oppmerksomhet og sosial anerkjennelse. *Intellektuell stimulering* handler om at lederen stimulerer medarbeideres intellektuelle utvikling. Leder oppmuntrer til kreativ

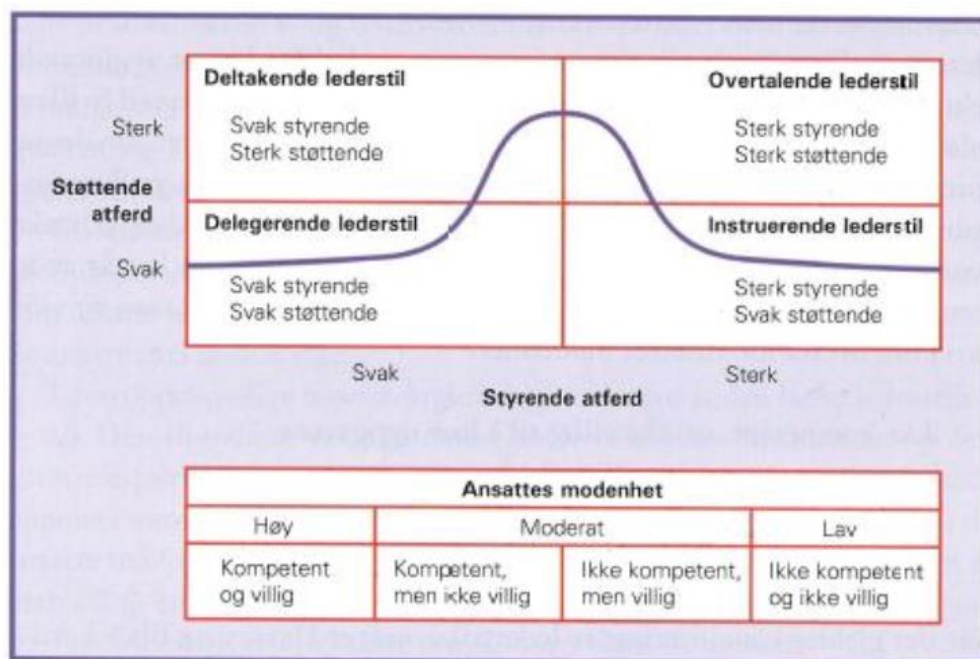
problemløsning og utforsking, og er opptatt av å gi informasjon og utfordringer til den enkelte. Ved *idealisert innflytelse* eller *karisma anses lederen* som en ideell rollemodell som opptrer i samsvar med organisasjonens verdier. Videre har lederen høy moralsk standard og er respektert av sine medarbeidere. Her handler det konkret om at leder setter en høy etisk standard (Hetland, 2008, s. 265-271; Høst, 2016, s. 83-84).

Oppsummert er det nærliggende å tenke at denne formen for ledelse er mer fremtredende i nærledelse, da man har den fysiske nærheten og kan anvende flere kommunikasjonsformer (rik kommunikasjon) overfor de ansatte. Dette er også satt som antagelse i forskningsspørsmål 2

### **3.3.4 Situasjonsbetinget ledelse**

I forskningen min vil jeg ikke bruke begrepene som er knyttet til situasjonsbetinget ledelse. Jeg velger likevel å inkludere modellen i teorien, siden den er nyttig for å få innsikt og skaper en oversikt som er relevant. Det er også nyttig å se disse dimensjonene opp mot lederstil i fjernledelse og nærledelse, selv om jeg har valgt å se mer konkret på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse.

*Situasjonsbetinget* ledelse tar til orde for at det ikke finnes noen lederstil som er overlegen andre, men at man må ta hensyn til situasjonen for å få best mulig ledelse og høyest mulig ytelse fra de ansatte. Felles for disse teoriene er at effekten av lederstil vil avhenge av situasjonen. Jeg ønsker derfor å trekke frem er Hersey & Blanchard sin modell om situasjonsbetinget ledelse. Denne tar utgangspunkt i to dimensjoner for ledelse som er henholdsvis oppgaverelatert og menneskerelatert. *Oppgaveadferden* blir definert som leders grad av engasjement overfor sine medarbeidere og hva som er oppgavene og pliktene deres. *Relasjonsadferden* er rettet mot lederens engasjement i to- eller flerveis kommunikasjon med de ansatte. I dette ligger det å lytte, tilrettelegge, oppmuntre og gi sosial støtte. I Figur 2 er den støttende adferden knyttet til relasjonsadferden, og styrende adferd relateres til oppgaveadferd. Lederstilene blir videre klassifisert i støttende og styrende lederstil. Ved å kombinere disse to *ledelsesdimensjonene* er det utledet fire ulike *lederstiler*, henholdsvis delegerende, deltagende, overtalende og instruerende lederstil. I denne teorien ligger det også en dimensjon nummer to som handler om medarbeidernes modenhet når det gjelder kompetanse og selvtilit/villighet. Lederstilen som passer til de ulike gradene av modenhet, varierer med den blå linjen i Figur 2 (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 436-438).



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

Ut fra modellen kan man anta at medarbeidere med høy modenhet, som er både kompetente og villige og av denne grunn i stand til å arbeide på egen hånd, har større behov for autonomi enn støtte i arbeidet sitt. Disse momentene er interessante å ha med seg når man skal studere fjernledelse, særlig i forbindelse med en arbeidsplass som består av kompetansemedarbeidere.

### 3.3.5 Leder-medarbeider-utveksling

En annen teori jeg ønsker å trekke frem innenfor situasjonsbetinget ledelse, har søkelys på leder-medarbeider-utveksling («Leader-member-exchange»; LMX). Denne teorien påpeker at lederen må skape gode fungerende relasjoner mellom hver enkelt medarbeider, og ikke bare gruppen, som Hersey & Blanchard sin modell er rettet mot. LMX-teorien hevder at relasjonen til den enkelte medarbeider må skje som en forhandling av rollefordeling hvor det legges vekt på oppgave, ansvar og opptreden. Det legges i dette vekt på medarbeiderens kompetanse, personlige egenskaper og ferdigheter og hva som kan forventes av medarbeideren om rollefordelingen fungerer bra med hensyn til belønning, arbeidsoppgaver, ansvar og utviklingsmuligheter. Kommunikasjon er svært viktig for at kvaliteten på denne relasjonen skal bli best mulig (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 442-444; Skogstad & Einarsen, 2002b, s. 30).

Det er nærliggende å tenke seg prinsippet med å trekke frem noen medarbeidere som får et delegert fag og personalansvar fra leder, som en aktuell ledelsesmodell å bruke på en

arbeidsplass som består av kunnskapsmedarbeidere. Sett i lys av at leder må praktisere fjernledelse ved HVL, blir LMX-ledelse ytterligere aktualisert, da delegering av ansvar er en nødvendighet på en del områder grunnet geografisk avstand.

Jacobsen & Thorsvik (2013) skriver at institusjonell eller verdibasert ledelse er en samlebetegnelse for nye former for ledelse som er mer tilpasset en arbeidsstokk med høy kompetanse som nærmest tvinger ledere til å dele myndighet og innflytelse med underordnede. Tradisjonelle former for ledelse, som veiledning, styring, koordinering og kontroll, er dermed mindre hensiktsmessig enn før (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 444). Denne betraktningen er nyttig å ha med seg som bakteppe når man ser på fjernledelse.

### **3.3.6 Oppsummering lederstil**

I kapittelet om lederstil har jeg tatt med relevant teori for å belyse den innledende problemstillingen. Jeg vil legge hovedvekten på transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i den videre forskningen for å se om det er forskjell i lederstil mellom fjernledelse og nærledelse. Situasjonsbestemt ledelse og LMX-teorien er relevante teorier som er tatt med for å underbygge ulike måter å lede på som kan relateres til HVL og har relevans for tematikken fjernledelse.

## **3.4 Motivasjon**

### **3.4.1 Definisjon av motivasjon**

Motivasjon er utledet av det latinske ordet «movere», som betyr å *bevege*. Det dreier seg om de grunnleggende drivkreftene som får oss til å handle. Innenfor motivasjonspsykologien er man også opptatt av å kunne forklare «retningen» til adferden – hvorfor vår adferd går i en retning fremfor en annen. Videre er det også interessant å forklare hva som er målet med handlingene og hensikten og intensiteten i handlingen. Sammenfattet kan man definere motivasjon som: «*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder adferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse*» (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 113).

### **3.4.2 Motivasjonsteorier**

Forholdet mellom leder og ansatt i arbeidslivet er vanlig å omtale som en psykologisk kontrakt. Man skal i denne legge til rette for at bedriften skal nå sine mål, samtidig som de ansatte skal ha mulighet til faglig og personlig utvikling samt ha et godt arbeidsmiljø og trivsel. Høye prestasjoner og trivsel blant de ansatte fordrer at de er motivert og ønsker å gjøre

en innsats for jobben. De faktorene som starter og styrer adferd til mennesker, kan samles i begrepet motivasjon. Vi skiller her mellom indre motivasjon og ytre motivasjon. *Indre motivasjon* handler om selve gleden ved å gjøre jobben og få mulighet til å ha personlig utvikling. *Ytre motivasjon* er knyttet mer til belønning og status. Motivasjon er derfor avhengig av begge disse faktorene (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129-131).

Det finnes en rekke teorier som prøver å forklare hva som skaper og gir motivasjon. Jeg kommer i denne masteravhandlingen til å fokusere meg inn på kognitive motivasjonsteorier. *Kognitiv motivasjonsteori* baserer seg på at mennesker er bevisste og rasjonelle, og at beslutninger og handlinger baserer seg på informasjon og rasjonelle valg. De kognitive motivasjonsteoriene tar utgangspunkt i at mennesker motiveres av at jobben gir belønning. Belønning i denne forstand er ytre faktorer, som lønn og materielle verdier, og indre faktorer, som anerkjennelse og status. Videre baserer de kognitive teoriene seg på tre forestillinger og overveielser som er viktige for innsatsen: 1) subjektive forventninger – handler om at innsats gir resultat. 2) instrumentelle overveielser – handler om hvorvidt jobbprestasjoner fører til belønning og 3) valensvurderinger – handler om belønningens subjektive verdi for den enkelte. Disse faktorene gir til sammen motivasjonen for den enkelte. Andre faktorer som spiller inn på jobbprestasjonene som motivasjonen skal resultere i, er ferdigheter og evner på den ene siden og rollefortolkning og muligheter på den andre siden (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 121-122).

I avsnittet under vil jeg gå i dybden på selvbestemmelsesteorien (SDT), da denne er relevant for masteravhandlingens tema – fjernledelse.

### **3.4.3 Selvbestemmelsesteorien**

Deci & Ryan (1985) har innenfor kognitiv evalueringsteori skilt mellom to motivasjonssystemer; henholdsvis indre og ytre motivasjon. *Ytre motivasjon* er belønning i tradisjonell forstand, som lønn, bonus, frynsegoder, eller status i form av stillingsopprykk. Denne type motivasjon ligger «utvendig» i forhold til selve jobbutførelsen. *Indre motivasjon* er knyttet til selve arbeidsutførelsen og springer ut fra to grunnleggende behov, som er kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Indre motivasjon er videre med på å fremme kompetanse og selvregulering overfor omgivelsene. Deci & Ryan (1985) hevder videre at overfokusering på ytre belønning kan trekke oppmerksomheten bort fra gleden ved å utføre jobben og videre underminere den indre motivasjonen for arbeidet. I teorien er indre motivasjon «sunnere» da den er mer stabil og går for egen maskin over tid. Sett i lys av dette

mener Deci & Ryan (1985) at belønning ikke alltid lønner seg. Denne effekten blir kalt for *utskyvningseffekt*, da den ene motivasjonen skyver ut den andre. Videre kan man si at den ytre motivasjonen ikke er særlig verdifull, siden den er kortvarig, og det trengs stadig nye stimuli for å opprettholde en adferd (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 129-130; Ryan & Deci, 2000).

Cerasoli, Nicklin & Ford (2014) har i en større analyse sett på sammenhengen mellom motivasjon og prestasjon, der indre motivasjon viser seg å være en sterk kilde til motivasjon på tvers av land og yrkesgrupper. Det ble også gjort funn som tyder på at prestasjoner og kvalitet kan knyttes sterkt til indre motivasjon. Ytre motivasjon hadde på sin side bare sammenheng med kvantitet, og ikke kvalitet. Ut fra dette kan man trekke slutningen at ytre motivasjon er best egnet til enkle og rutinepregede oppgaver der kvalitet ikke står i høysetet.

Selvbestemmelsesteorien sier videre at adferden vår styres av et ønske om å dekke tre indre psykologiske behov: autonomi, kompetanse og tilhørighet. Empiriske studier viser at disse tre behovene er viktigst å tilfredsstille for å oppnå indre motivasjon av høy kvalitet. Når disse behovene er tilfredsstilt, blir vi produktive, motiverte og fornøyde. Tilsvarende vil høy grad av selvbestemmelse redusere negative faktorer som stress, angst, sykefravær og utbrenthet. Basert på dette kan man si at motivasjonen til medarbeiderne vil avhenge av i hvilken grad jobben og de tilhørende arbeidsoppgavene tilfredsstiller disse tre behovene (Gagné & Deci, 2005).

### **Autonomi**

Autonomi handler om selvbestemmelse og mulighet til å påvirke de avgjørelsene som blir tatt på ens egne vegne. Dette kan tilfredsstilles gjennom involvering og beslutningsmyndighet.

Selvbestemmelse er videre et menneskelig behov som handler om å ha kontroll på omgivelsene vi jobber i, og at man kan bestemme og velge selv (Ryan & Deci, 2000).

Følelsen av selvbestemmelse kan oppnås på forskjellige måter, for eksempel gjennom aktiv lytting og ved å la medarbeiderne få være med på å bestemme. En annen måte å gjøre det på er å gi oppriktige tilbakemeldinger og oppfordre til initiativ. Videre kan en leder gi slipp på noe av kontrollen og på den måten oppfordre til selvbestemmelse. På denne måten kan de ansatte få en utvidet stillingsbeskrivelse som igjen gjør at de opplever nye utfordringer, kompetanseheving og engasjement (Stone, Deci & Ryan, 2009).

Nyere forskning har antydnet at behovet for selvbestemmelse er et av de aller viktigste behovene i arbeidslivet. Lederen har en sentral rolle i å skape positive prosesser som de

ansatte setter pris på. Autonomi i en organisasjon kan skapes gjennom å gi de ansatte sosial støtte, inspirasjon eller bemyndigelser, som igjen vil gi de ansatte personlig eller organisatorisk makt (Van den Broeck et al., 2016).

Aspeli & Molstad (2020) skriver at aspektene *kommunikasjon, forventninger, medbestemmelse og involvering* er viktige når man ser på fjernledelse og autonomi. Dette handler om tydelighet i kommunikasjonen, og ikke minst at det finnes en kommunikasjon mellom leder og ansatt – og tilsvarende at forventningene er samsvarende og uttalt begge veier. Der det finnes god kommunikasjon og tydelige informasjonskanaler, vil de ansatte bli involvert. Dermed kan de bidra på en bedre måte i organisasjonen og slik sett føle at de har medbestemmelse.

Et annet moment som er viktig å ha med når det gjelder fjernledelse, er om medarbeideren opplever selvbestemmelse og valgmuligheter når det gjelder selve *situasjonen* som fjernledet. Etter en organisasjonsfusjon er det ikke gitt at alle er like fornøyde med den nye organisasjonen og deres innplassering i denne. Denne faktoren er viktig å ha i mente når man ser på autonomi og de ansattes reelle valgmuligheter, og hvilke konsekvenser dette kan få for motivasjonen deres.

Oppsummert handler autonomi om mulighet til selvregulering og selvinitiering. I en arbeidssituasjon vil det si mulighet til å komme med innspill, sette i gang aktiviteter og styre og organisere arbeidsdagen selv. Autonomi henspiller videre til temaet selvledelse, som er et aktuelt tema når det er snakk om fjernledelse.

### **Kompetanse og mestring**

*Kompetanse og mestring* handler om at den ansatte har den nødvendige kunnskapen og tilhørende tro på at vedkommende kan utføre jobben. Dette vil igjen bidra til mestring, og er slik sett viktig. Videre viser studier at de ansatte blir mer motivert og jobber smartere når de blir oppfordret til å utvikle og bruke kompetansen sin og ferdighetene sine i jobben. Positive tilbakemeldinger gjør på sin side at de ansatte føler at egen kompetanse og tilhørende mestringsfølelse øker, som igjen er med på å bidra til økt indre motivasjon (Ryan & Deci, 2000). Anerkjennelse samt utfordrende og krevende arbeidsoppgaver er viktig for å få dekket kompetansebehovet, forbedre prestasjoner og øke mestringsfølelsen (Gagné & Deci, 2005).

Kompetansebehovet handler om å kunne mestre oppgavene sine. Men det er ikke slik at «jo enklere, jo bedre». De fleste har også ønsker og behov knyttet til egen utvikling. I dette ligger



behovet for nye utfordringer, men også det å få utnytte og utvikle sin kompetanse. I sum handler dette behovet om å ha en balanse mellom kompetanse (kunnskap og ferdigheter) og utfordringer, at man kan være trygg på at arbeidsoppgavene blir mestret på en god måte, og at man får utfordringer og kan utvikle ny kunnskap (Aspeli & Molstad, 2020, s. 81).

I en presset og hektisk arbeidshverdag er det nærliggende å velge de personene man kjenner best og har en gitt kompetanse til å utføre de aktuelle oppgavene. I perspektivet fjernledelse er det da viktig at man kjenner alle sine medarbeidere, uavhengig av hvor de befinner seg. Lederen må vite hvilken kompetanse de har, både for å kunne bruke alle på en god måte og for å kunne videreutvikle hver enkelt. Det er viktig å få løst oppgavene man som leder er satt til å løse til enhver tid, men skal de ansatte få oppfylt sin kompetanse og mestringsfølelse, må alle bli involvert, uavhengig av hvor de befinner seg og om det blir praktisert fjernledelse eller nærledelse.

Lai (2013) skriver at kompetanser kan deles inn i fire komponenter: kunnskap, ferdigheter, evner og holdninger. *Kunnskap* handler om det vi vet. Dette er informasjonsbasen vår og innbefatter kunnskap om sammenhenger, prosesser og rutiner. *Ferdigheter* handler om hvordan du løser oppgaver. Eksempler på dette er systemkompetanse eller kommunikasjonsferdigheter. *Evner* har med hvilke egenskaper, kvaliteter og talenter den enkelte har, som igjen påvirker muligheten til å utføre oppgaver og tilegne seg og anvende ny kunnskap, ferdigheter og holdninger. *Holdninger* handler om innstillingen man har til å løse oppgavene på en god måte. Har man dårlige holdninger, har det ikke noe å si hvor kompetent og evnerik man er (Lai, 2013, s. 45-52).

Et viktig moment knyttet til temaet kompetanse går på at det er samsvar mellom utfordringer med tilhørende krav på den ene siden, og ferdigheter på den andre siden. Csikszentmihalyi (1997) har utviklet en modell som går under benevnelsen «flyttilstander», som sier at denne tilstanden inntreffer når det er maksimal overenstemmelse mellom oppgavens krav og ferdighetene til de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 95).

Sett i lys av at HVL er en kompetansearbeidsplass, er det helt essensielt at de ansatte har riktig og oppdatert kompetanse – ikke bare for å kunne levere god forskning, utdanning og formidling, men også for å være relevant som utdanningsinstitusjon. Det administrative støtteapparatet, som er mitt hovedfokus i denne masteravhandlingen, må også fungere på en god måte. Fjernledelse kan fort bli synonymt med passiv eller ikke tilstedeværende ledelse.

Det kan skyldes at leder ikke er god nok til å ta ansvar og gi tilbakemelding til de ansatte. Videre kan dette føre til at gitte oppgaver som ansatte skal løse, ikke blir løst tilfredsstillende, ettersom kompetansen ikke er riktig. Dette kan igjen føre til dårlig mestringsfølelse, som går ut over motivasjonen. I fjernledelse er det viktig at tillit og trygghet er til stede for de ansatte for at en leder skal bli gjort oppmerksom på utfordringer. Videre handler dette om hvor god og hvor ofte en ansatt har kommunikasjon med sin leder.

### ***Tilhørighet***

Tilhørighet handler om at man er en del av en større sammenheng, flere som jobber sammen, og at man kjenner seg trygge. Videre sier teorien at man blir mer motivert til å jobbe mer ansvarlig når man blir gitt ansvar og føler tilhørighet til et fellesskap. At den ansatte blir lyttet til og respektert og passer inn i det sosiale miljøet, er viktige elementer for å føle tilhørighet (Gagné & Deci, 2005).

Aspeli & Molstad (2020) skriver at tilhørighet relatert til fjernledelse handler om følgende: «Å ha et godt sosialt miljø, ha god relasjon til leder, bli sett og hørt, føle seg verdsatt og oppleve tilhørighet til kollegaer / miljø på arbeidsplassen og tilhørighet til hovedlokasjonen» (Aspeli & Molstad, 2020, s. 142). Viktige moment å ta hensyn til når det gjelder fjernledelse, er relasjoner og tilgjengelighet. Med relasjon menes leder-ansatt-relasjonen, der kommunikasjon er viktig. Tilgjengelighet handler om at leder er tilgjengelig på tross av at den ansatte ikke kan banke på døren til lederen.

Tilhørighet til et kollegialt fellesskap og en organisasjon er viktige motivasjonsfaktorer, og en ansatt som sitter alene som en «satellitt» på en lokasjon uten nære kolleger eller leder i nærheten, kan fort føle seg ensom og utenfor. Dette kan i verste fall påvirke helse og velvære. Videre vil en fjernleder være avhengig av tilbakemeldinger om arbeidsmiljøet fra de ansatte som blir fjernledet. Ved nærledelse vil en leder lettere kunne fange opp de ansattes følelser og eventuelle utfordringer knyttet til arbeidsmiljøet. En leder som er passiv i sin lederstil, vil likevel kunne velge å ikke ta tak i dette, og på denne måten bidra til lavere motivasjon blant de ansatte. Alle disse momentene er interessante å ha med seg i den videre studien av fjernledelse (Skogstad & Einarsen, 2002a, s. 108-109).

### 3.4.4 Oppsummering motivasjon

I organisasjonspsykologien blir motivasjon definert som en drivkraft for innsats. Motivasjon kan beskrives gjennom de tre ordene *retning* (hvilke mål man går for), *intensitet* (man bruker tid og krefter) og *utholdenhet* (man opprettholder aktiviteten til målet er nådd), og gir mulighet til å påvirke ansattes oppførsel og handlinger. I teorikapittelet har jeg tatt med en oversikt over ulike motivasjonsteorier for å danne en ramme for denne delen av problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Hovedfokus i den videre forskningen vil bli på selvbestemmelsesteorien til Deci & Ryan (1985). Denne teorien ser ikke bare på den indre motivasjonen, men tar mål av seg å se på hele motivasjonsspekteret. Tanken er at det er lettere å plukke opp flere aspekter som lederne setter søkelys på når det gjelder å motivere de ansatte i henholdsvis fjernledelse og nærledelse.

### 3.5 Forventninger til funn

I teorikapittelet har jeg nå gitt et teoretisk grunnlag for begrepene *motivasjon* og *lederstil*, som jeg kommer til å gå nærmere inn på i denne avhandlingen. Jeg ønsker særlig å belyse hva lederne har fokus på, hva de konkret gjør for å skape motivasjon, og om det er ulikhet i lederstiler for henholdsvis fjernledelse og nærledelse.

Teorien skal i den videre forskningen brukes som en rettesnor til å besvare hovedproblemstillingen, som er: *Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon - og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?*

I kapittelet under vil jeg redegjøre for hvordan problemstillingen skal besvares metodisk.

## 4 Metode

Metodekapittelet er delt inn i følgende deler: Først gir jeg en redegjørelse for valg av metode, før jeg gir en begrunnelse for det valgte forskningsdesignet. Videre går jeg gjennom fremgangsmåten ved valg av informanter til intervjuene, for så å beskrive hvordan utvalget ble gjort. Deretter drøfter jeg undersøkelsens reliabilitet, validitet og muligheten for generalisering. Til slutt gjennomgår jeg etiske dilemma og styrker med tilhørende svakheter i valgte metode.

### 4.1 Valg av metode

Metode dreier seg om hvordan man tilnærmer seg og forsøker å avdekke virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 23). Metoder brukes for å skaffe oss kunnskap om virkeligheten. Det har under arbeidet med problemstillingen og forskningsspørsmålene vært et utgangspunkt at de kan undersøkes empirisk. Videre skal undersøkelsesmetoden være egnet til å gi oss riktige svar, og den teoretiske innfallsvinkelen skal gi grunnlag for å kunne analysere funnene (Jacobsen, 2015, s. 14).

Litteraturen skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode studerer hvorfor noe skjer, i et mindre utvalg. Kvantitativ metode har som mål å kartlegge at det skjer noe med et større utvalg. Disse to metodene har slik sett to ulike vesen, og må fortolkes på sine egne premisser (Krumsvik, 2014). Kvalitativ metode er hensiktsmessig å bruke i denne masteravhandlingen ettersom formålet er å forstå et fenomen, ikke å måle et fenomen. Videre kjennetegnes kvalitative metoder av å være forbundet med et fleksibelt forskningsopplegg, og at det er gjensidig påvirkning mellom problemstillings utforming, innsamling av data, analyse og tolkning (Thagaard, 2018). Kvalitative studier vil også bidra til å utvide forståelsen av temaet på felter som er lite belyst tidligere (Jacobsen, 2015, s. 394). Videre egner denne formen seg når det er få enheter, og man er interessert i individet og dets fortolkninger og meninger (Jacobsen, 2015, s. 146).

For å kunne gå i dybden på fenomenet fjernledelse har jeg valgt et undersøkelsesopplegg med intensivt design. Dette er nært knyttet mot den kvalitative metoden, og baserer seg på data fra få kilder og at man går i dybden, noe som igjen styrker muligheten for å forstå fenomenet fjernledelse. Et ekstensivt undersøkelsesopplegg kunne ha gitt grunnlag for å utvikle generelle teorier ut fra statistiske funn, men problemstillingen utforsker i større grad fenomenet i dybden. Et intensivt undersøkelsesopplegg vil derfor kunne ha høy intern gyldighet (Jacobsen, 2015, s. 91).

For å kunne belyse problemstillingen min er det i denne masteravhandlingen valgt en enkeltcasestudie (Thagaard, 2018, s. 51). Hovedpoenget er å oppnå rikholdig informasjon om det aktuelle temaet, som er fjernledelse i en bestemt organisasjon, og videre hvordan hendelser påvirker hverandre. For temaet fjernledelse vil dette være relatert til hvordan lederne skaper motivasjon ved henholdsvis fjernledelse og nærledelse, og hvordan deres lederstil er i fjernledelse kontra nærledelse. Informasjonen jeg fikk i studien er slik sett en virkelighetsnær beskrivelse. Jacobsen (2015) skriver videre at: «En enkeltcase-studie er at en forsker går dypt inn i en situasjon, en organisasjon eller noe annet som er klart avgrenset i tid og rom» (Jacobsen, 2015, s. 99). Sett i lys av problemstillingen og at jeg forsket på en organisasjon, treffer denne beskrivelsen mitt ønske. Som jeg tidligere har beskrevet i denne oppgaven, er det forholdsvis lite litteratur om temaet fjernledelse. Basert på dette opplevde jeg det som formålstjenlig å benytte kvalitative studier, noe som ga meg som forsker mulighet til å få en dypere forståelse av temaet og mulighet til å belyse dette fra ulike innfallsvinkler.

Undersøkelsesopplegget kan assosieres med et «små-N-studie». N står her for *Numbers*, og viser til studier med få enheter der det aktuelle fenomenet belyses fra ulike innfallsvinkler. Denne tilnærmingen gir en dypere forståelse av kompleksiteten og mangfoldigheten knyttet til fenomenet. I typiske case-studier kan det også være få enheter som studeres, ofte knyttet til et sted eller en spesiell situasjon (Jacobsen, 2015, s. 106). Disse momentene er relevante for studien, da jeg har studert en organisasjon – HVL – og ønsket å belyse problemstillingen fra ulike sider ved å få så rik og detaljert beskrivelse som mulig av fenomenene.

## **4.2 Forskningsdesign**

En overordnet definisjon på forskningsdesign er: «*En overordnet plan for studiene som forteller hvordan problemstillingen skal belyses og besvares*» (Sander, 2020). Valg av forskningsdesign påvirkes av den aktuelle problemstillingen og hva som skal undersøkes. Videre beskriver den hvordan analyseprosessen skal legges opp for å svare på problemstillingen. Designet er også avhengig av erfaringen forskeren har fra fagområdet, kjennskap til andre studier som identifiserer variabler, og ambisjonsnivået (Gripsrud, Silkoset & Olsson, 2010). Thagaard (2018) skiller videre mellom tre grupper av forskningsdesign: eksplorativt, deskriptivt og kausalt forskningsdesign. Her blir det forklart at et eksplorativt design er best egnet når formålet er å få bedre forståelse av et fenomen, utforske et problem eller utforske nye områder. Gripsrud, Silkoset & Olsson (2010) bekrefter dette ved å utdype at eksplorativt design er mest hensiktsmessig når en forsker er uerfaren.

Denne oppgavens formål er å se på hvordan ledere kan skape motivasjon, og hvilken lederstil som er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse. Problemstillingen er dermed eksplorerende, noe som gjør at det best egnede forskningsdesignet er eksplorativt. Dette henger også sammen med at problemstillingen i sin utforming er uklar, eller lite konkret i sin utforming (Jacobsen, 2015, s. 79).

Blaikie & Priest (2019) beskriver fire forskningsstrategier som passer til hvilken type forskningsspørsmål som skal besvares. Spørsmålene problemstillingene skal svare på, blir plassert i gruppene «hva-spørsmål», «hvorfor-spørsmål» eller «hvordan-spørsmål». Induktiv forskningsstrategi brukes til å besvare «hva-spørsmål», mens deduktiv forskningsstrategi blir brukt til å besvare «hvorfor-spørsmål». De to siste forskningsstrategiene som blir skissert, er *reduktiv* og *abduktiv* strategi. I følge Blaikie & Priest (2019) er spørsmål i kategorien «hvordan-spørsmål» beste egnet å besvare med abduktivt forskningsdesign.

Thagaard (2018) mener at en analyseprosess enten kan gjøres deduktivt eller induktivt, avhengig av om man fremskaffer teori før eller etter datainnsamlingen. En tredje metode som Thagaard (2018) belyser, er den abduktive. Denne kjennetegnes ved at det er kontinuerlig vekselvirkning mellom teori og empiri, der ingen av de to har en forrang (Jacobsen, 2015, s. 35). Slik oppgaven utviklet seg, har jeg funnet ut at denne metoden er den mest nærliggende å velge. Forskningen min startet med at jeg studerte teori og relevant forskning knyttet til temaet fjernledelse. Ut fra dette fastsatte jeg forskningsspørsmål som igjen var med på å utdype problemstillingen. I etterkant av datainnsamlingen var det også nødvendig å gå tilbake og justere og utfylle teorigrunnet for å kunne gi forklaringer til funnene i studien. Jeg som forsker beveger meg slik sett hele tiden mellom empiri og teori. Det teoretiske utgangspunktet justeres etter hvert som empirien samles, og datainnsamlingen endres etter hvert som det utvikles nye teorier (Busch, 2013, s. 51). Jacobsen (2015) understøtter dette og skriver at eksplorerende problemstillinger krever en metode som går i dybden, får frem nyanserte data, er følsom for uventete forhold og av denne grunn er åpne for kontekstuelle forhold. Basert på dette henger den abduktive datainnsamlingen sammen med det eksplorerende forskningsspørsmålet og det intensive undersøkelsesopplegget som studien legger opp til. Det eksplorerende designet dreier seg også om å avdekke hvilke variabler som er relevante, og videre hvilke verdier som finnes for de ulike variablene (Jacobsen, 2015, s. 80).

### 4.3 Intervju

Intervju er en typisk metode innenfor kvalitative tilnæringer til datainnsamling. Den vanligste intervjumetoden er det åpne, individuelle intervjuet der forsker og respondent gjennomfører en tilnærmet normal samtale. Datamaterialet som analyseres, består av ord, setninger og fortellinger, og denne intervjumetoden egner seg godt til å få frem enkeltpersoners fortolkninger (Jacobsen, 2015, s. 146).

Kvalitative data gir forskeren mulighet til å spørre ut respondentene og i denne sammenhengen få detaljert informasjon rundt temaet fjernledelse og nærledelse. Videre kretser problemstillingen rundt motivasjon og lederstil. Her vil den kvalitative formen for metode hjelpe meg som forsker å finne innholdet i fenomenet, og ikke bare antallet gjentakelser av det gitte fenomenet (Jacobsen, 2015). For å kunne besvare problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene er det nyttig å få frem den enkelte respondents oppfatninger av og holdninger til de ulike temaene. Videre må svarene hver enkelt respondent gir, tolkes hver for seg for deretter å se dem i en sammenheng. Kvalitativ metode egner seg også godt til å studere sosiale fenomener. I fenomenologi blir respondentenes subjektive forståelse vektlagt. Det er denne subjektive forståelsen til temaene som skal analyseres og tolkes (Thagaard, 2018, s. 36).

For å tilegne meg informasjon om de ulike fenomenene jeg skulle forske på, valgte jeg å benytte semistrukturerte intervju. Intervjuguiden ble laget basert på oppgavens problemstilling og det ønskede teoretiske utgangspunktet. Intervjuguiden ble utformet slik at jeg på bakgrunn av denne kunne få frem hva som er likt og ulikt innenfor temaene jeg ville belyse med hensyn til fjernledelse og nærledelse. Denne ble sendt til intervjuobjektene noen dager før selve intervjuet ble gjennomført. Underveis i intervjuet ble det ved behov stilt individuelle oppfølgingsspørsmål for å få mer utdypende informasjon.

Oppfølgingsspørsmålene ble ikke sendt til intervjuobjektene i forkant, men ble brukt underveis både for å skape en bedre flyt i intervjuet og for å fremskaffe nok og utdypende informasjon rundt hvert spørsmål. Dette gjorde igjen at intervjuet ble en mer uformell samtale som var godt egnet til å få informasjon fra intervjuobjektene (Thagaard, 2018, s. 95).

I kvalitativ forskning kan man stå i fare for å ha for få eller for mange respondenter. For få respondenter kan føre til at det kan bli vanskelig å validere forskningsspørsmålene. På den andre siden kan for mange respondenter føre til at man ikke har tid eller ressurser til å foreta en grundig og god nok analyse av intervjuene (Kvale et al., 2015, s. 148). Denne faktoren har

ligget til grunn da jeg bestemte utvalget. I avsnittet under vil jeg redegjøre for hvordan det er gjort.

#### **4.4 Utvalg og aktuelle intervjuobjekter**

I denne masteravhandlingen studerer jeg min egen arbeidsplass, som er HVL. HVL er organisert i fire faglige institutt og en fellesadministrasjon. Instituttene og fellesadministrasjonen er alle geografisk spredd på de ulike campusene. I denne masteravhandlingen kommer jeg til å fokusere meg inn på den administrative delen som er knyttet til hvert enkelt av de fire fakultetene og fellesadministrasjonen. Dette for å avgrense, men også ettersom de administrativt ansatte er en mer likeartet gruppe å studere i forhold til de faglig ansatte. De faglig ansatte er i større grad underlagt en viss akademisk frihet og forholder seg slik sett ikke på samme måte til leder-medarbeider-relasjonen som de administrativt ansatte må gjøre. Videre har jeg følgende krav til respondentene: 1) De er mellomledere med personalansvar, og de har ansatte de både fjernleder og nærleder. 2) De jobber i HVL og var med i fusjonen som fant sted i 2017. 3) Det må være bredde i utvalget. Sett i lys av dette har jeg fokusert meg inn på administrative ledere som både er knyttet til administrasjonen i hvert av de fire fakultetene, og til fellesadministrasjonene. En skisse over fellesadministrasjonen ble vist i Figur 1. Dette valget gjøres for å belyse ulike perspektiver og for å få bredde i utvalget.

For å få et utvalg som tilfredsstilte kriteriene mine tok jeg kontakt med HVL sin avdeling for organisasjonsutvikling og digitalisering (OUD). Dette en avdeling som er organisert under fellesadministrasjonen og jobber med organisasjonsutvikling, og implisitt besitter dyp kunnskap om roller og funksjoner i HVL. Avdelingen fikk presentert temaet for oppgaven og mine ønsker knyttet til aktuelle respondenter for å kunne besvare problemstillingen på en god måte. Antallet jeg ønsket for å få nok bredde, men også for å ha et overkommelig antall respondenter, ble satt til 8. Det ble slik sett tatt et strategisk utvalg basert på mine ønsker (Thagaard, 2018, s. 54).

Prosessen videre var at jeg tok kontakt med alle 8 som ble utpekt på OUD, via e-post. 6 av dem sa ja med en gang og 2 av dem sa ja etter en telefonsamtale der jeg beskrev mer i dybden hva masteravhandlingen handlet om, og hva jeg forventet av dem som respondenter. I disse samtalene ble det også tatt opp hvordan personvernet til respondentene ble ivarettatt for å garantere anonymitet. Etter at respondentene sa seg villige til å delta, sendte jeg ut



informasjonsskriv der de kunne gi informert samtykke (Vedlegg 2). Jeg fikk signert samtykke i retur fra respondentene, slik at det formelle var i orden.

Utvalget av respondenter var nå spredt med tre personer fra administrasjonen i hvert av de fire fakultetene og fem fra hvert av de ulike grenene i fellesadministrasjonen (Se Figur 1). På denne måten fikk jeg respondenter som var knyttet opp mot ulike deler av den administrative organisasjonen til HVL, noe som ga en god bredde i utvalget. Respondentene var alle over 40 år, og ansienniteten i HVL spente seg fra 5 til hele 23 år. Ledererfaring som fjernleder var fra 3 – 5 år. Antall ansatte hver leder hadde ansvar for, varierte fra 9 til 29 personer som de både fjernledet og nærledet. Videre ble alle utenom én av respondentene fjernledet selv. Dette er slik sett en fordel, da de kan nyansere svarene sine og ha en utvidet forståelse av fjernledelse når de selv blir fjernledet. Bredden i utvalget blir videre ivaretatt ved at de ulike lederne arbeider fra ulike campus. 6 var fra Campus Bergen, 1 fra Campus Haugesund og 1 fra Campus Sogndal.

For å ivareta anonymiteten til respondentene blir det ikke gitt noen nærmere beskrivelse av den enkelte. Videre i oppgaven vil det bli henvist til leder 1–8. Faktorer som kjønn, arbeidsområde og fagfelt blir ikke tatt med i beskrivelsen av respondentene, da det ikke har betydning for denne masteroppgavens tema.

#### **4.5 Gjennomføring av intervju**

Det ble avtalt individuelle intervju med alle 8 basert på at jeg sendte et konkret forslag på tid noen uker frem i tid på e-post. Jeg ønsket i utgangspunktet å konsentrere alle intervjuene på en uke. Dette lot seg gjøre for 6 av respondentene, men for to av dem måtte jeg gjennomføre intervjuet i løpet av de påfølgende ukene. Det var viktig å kunne gjennomføre intervjuene før sommerferien for at jeg skulle klare å holde tidsskjemaet for masteravhandlingen. De konkrete avtalene ble gjort ved at jeg kalte inn til Teams-møter i Outlook, og sikret på denne måten at hver av respondentene var ledig på de aktuelle tidspunktene. Videre ble intervjuet gjennomført via Teams og tatt opp på telefon via en diktafon-app på telefon og bruk av nettskjema<sup>5</sup>. Dette er en løsning for sikker datainnsamling og tilfredsstillende UiT og NSD sine krav til vern om personopplysninger. Tabell 1 viser når intervjuet ble gjennomført, og lengden på intervjuet.

---

<sup>5</sup> <https://www.uio.no/tjenester/it/adm-app/nettskjema/>

I forkant av intervjuet sendte jeg intervjuguiden til respondentene slik at de kunne få tid til å tenke gjennom spørsmålene og forberede seg. Tanken med å la dem få forberede seg til intervjuet var at intervjuet ville gå mer smidig, og at jeg ville få høyere kvalitet og mer gjennomtenkte svar. Intervjuet ble startet med at jeg introduserte meg og prosjektet, og deretter fortalte om forventet lengde på intervjuet og om mulighetene for å trekke seg. Det ble også påpekt at respondentene underveis i intervjuet ikke måtte navngi eller gi bakgrunnsinformasjon om enkeltpersoner, men snakke generelt på gruppenivå. Anonymitet ble fra min side garantert. I etterkant av intervjuene ble intervjuene transkribert i NVivo. Bruk av dette programmet gjør det lettere å analysere de innsamlede kvalitative dataene. I etterkant av transkriberingen ble lydopptakene slettet i henhold til avtalen med Norsk senter for forskning (NSD).

Respondent	Når	Lengde intervju
1	02.07 kl 0930	52 min
2	17.06 kl 1200	62 min
3	16.06 kl 1330	52 min
4	18.06 kl 0930	65 min
5	23.06 kl 1300	39 min
6	18.06 kl 1400	38 min
7	18.06 kl 1200	52 min
8	16.06 kl 1200	57 min

Tabell 1. Viser når intervjuene ble holdt, lengden på dem og hvor mange transkriberte ord intervjuet genererte

#### 4.6 Anonymitet

For å få mennesker til å dele av sin erfaring og opplevelser, er det naturlig for noen å snakke fritt, mens andre er mer lukket og usikre på hvor frittalende de tør å være (Thagaard, 2018). Siden jeg baserer intervjuene på en semistrukturert intervjuform, er det særdeles viktig for undersøkelsen at respondentene var trygge på at de kunne snakke fritt, men unngå å bli gjenkjent.

Som omtalt i avsnittet over ble intervjuene transkribert i etterkant. De ble skrevet ned ordrett, men for å være sikker på å ivareta anonymiteten til respondentene ble ord som «hun» og «han» endret til «h\*n» og «han/henne» endret til «h\*». Der konkrete arbeidsoppgaver ble beskrevet, endret jeg dette til «\*arbeidsoppgave\*». Andre ord som også kan være med å identifisere respondentene, ble også byttet ut med «\*». Respondentene ble informert om dette i forkant av intervjuene, slik at de på denne måten kunne snakke fritt uten å bli identifisert.

Norsk senter for forskning AS (NSD) har vurdert at behandlingen av personopplysningene i denne masteravhandlingen er i tråd med gjeldende personvernregelverk (se Vedlegg 3). De har slik sett gitt sin godkjenning til studien. Respondentene ble i starten av intervjuet informert om hvordan jeg skulle behandle opplysningene fra intervjuene i arbeidet med masteravhandlingen og i ettertid, og at behandlingen er i tråd med godkjenningen fra NSD.

## **4.7 Reliabilitet, validitet og generalisering**

Det er også viktig å gjøre en vurdering av styrkene og svakhetene ved studien når det gjelder dens vitenskapelige kvalitet. Det er i kvalitative studier viktig at det gjøres en kritisk drøfting av svarene på problemstillingen og om de er til å stole på og gyldige (Jacobsen, 2015, s. 227). I avsnittene under vil jeg gi en gjennomgang av reliabilitet, validitet og generalisering knyttet til forskningen.

### **4.7.1 Reliabilitet**

Reliabilitet eller pålitelighet handler om at empirien vi samler inn, er pålitelig og troverdig. Videre kan dette anses som at selve undersøkelsen er til å stole på (Jacobsen, 2015, s. 241). I dette ligger det implisitt en anerkjennelse av at undersøkelsesopplegget, datainnsamlingen og analysen kan påvirke resultatet. I forlengelse av dette skiller man mellom intern og ekstern reliabilitet. *Intern reliabilitet* handler om hvordan jeg som forsker har gått frem for å fremskaffe dataene, og hvordan de er analysert. *Ytre reliabilitet* handler på sin side om «repliserbarhet», altså at man får samme svar med den samme undersøkelsen på et annet tidspunkt og i en annen kontekst. Dette er vanskelig med kvalitative data.

Det er tidligere beskrevet i metodekapittelet at datamaterialet ble samlet inn ved hjelp av intervju. I etterkant ble disse intervjuene transkribert ordrett. Siden de var tatt opp, er det mulig å høre på det som ble sagt, om igjen for å være sikker på at det er skrevet ordrett ned. Dette øker slik sett påliteligheten til transkriberingen og undersøkelsen i sin helhet.

I denne studien har jeg forsket på min egen arbeidsplass, og jeg innehar derfor ikke en helt uavhengig rolle overfor respondentene. Det kan slik sett tenkes at jeg som forsker har hatt intervju-effekt på respondentene (Jacobsen, 2015, s. 242). Med dette menes at intervjuet og respondenten blir påvirket av intervjueren, noe som slik sett påvirker påliteligheten til svarene. For å kompensere for dette brukte jeg semistrukturerte intervju der respondentene får snakke mest mulig fritt.

Et viktig poeng når det gjelder påliteligheten til dataene, og videre om undersøkelsesopplegget og analysen kan påvirke resultatene, er faktoren med at det er lett å bli partisk når man studerer sin egen organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 390). Det er slik sett viktig å påse at man har dekning i de innsamlede dataene før man bruker dem som grunnlag til å hevde noe. Potensielle feilkilder knyttet til ledende spørsmål og feiltolkninger er også moment man må ta stilling til og være seg bevisst, noe jeg har prøvd å ta hensyn til i både intervjuguiden som er vist til i vedlegg 1 og i analysen. Jeg har gitt en videre beskrivelse av hvordan analysen er utført, i analysekapittelet.

Intervjuobjektene satt i de fleste tilfeller hjemme når intervjuene ble gjennomført, og Teams ble benyttet. Dette var på grunn av den pågående covid-19-pandemien. Mange kan oppleve dette som en unormal setting, noe som igjen kan bidra til misforståelser og redusere påliteligheten. Videre kan det at man sitter hjemme, bidra til at omgivelsene ble mer normalisert enn om de var på jobben, og det kan også bidra til å svekke påliteligheten.

Covid-19-pandemien har endret arbeidshverdagen til store deler av arbeidsstokken, og fjernledelse har i større grad blitt normalen for mange. Dette at alle nå i et relativt kort tidsrom blir fjernledet kan ha bidratt til å farge respondentene og deres svar i forhold til den normale situasjonen der respondentene både fjernledet og nærledet sine ansatte.

#### **4.7.2 Validitet**

*Validitet* eller troverdighet handler i likhet med reliabilitet om at forskningen er gjort på en tilfredsstillende måte. Videre er det viktig at det er dekning for de slutningene som blir trukket i forskningen. Dette kan redegjøres for ved å forklare hvordan utvalget er gjort, empirien er innhentet, behandlet og analysert (Jacobsen, 2015, s. 228).

*Utvalget* er beskrevet tidligere i denne avhandlingen. Jeg har gjort et aktivt utvalg basert på bestemte kriterier som jeg selv fastsatte. Dette kan være med å påvirke troverdigheten idet at utvalget vil kunne farge min forventede respons, men ikke min faktiske respons. Det er viktig å være bevisst på dette i forkant av utvelgelsen, men også under analysen og drøftingen. Undersøkelsen baserer seg videre på et intensivt undersøkelsesopplegg, og scorer slik sett høyt på indre validitet (Jacobsen, 2015, s. 80).

Begrepsmessig validitet er en av de mest grunnleggende formene for validitet. I dette ligger det at man undersøker det man faktisk ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 354). Som forsker skal man stille seg spørsmål om empirien som blir samlet inn gir godt nok bilde av

fenomenet som skal undersøkes (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2016). Temaet i denne masteravhandlingen er fjernledelse med søkelys på motivasjon og lederstil. I forkant av hvert intervju ble det forklart hva jeg som forsker mente med disse begrepene. Basert på analysen der flere av informantene hadde samsvarende erfaringer og synspunkt, er dette med på å styrke validiteten på forskningen. Min vurdering som forsker er derfor at den innsamlede empirien gir god nok beskrivelse av disse fenomenene.

Et annet viktig moment å ta i betraktning når man ser på validitet er den *begrepsmessige* gyldigheten. Det er både fordeler og ulemper knyttet til kvalitativ data. Noen av fordelene er åpenhet, nærhet og relevant (Jacobsen, 2015, s. 129). Videre får den også frem nyanserikdom. En rask oppsummering av dette vil kvalitative data favorisere variasjon og kompleksitet, og ikke så mye på det generelle. Sett i lys av dette er det viktig å ha med i betraktningen om den gitte operasjonaliseringen måler det vi faktisk ønsker å måle.

*Intervjuguiden* som er vist i vedlegg 1 er bygd opp for å besvare problemstillingen og de ulike forskningsspørsmålene. Videre brukes dette til å undersøke sammenhengene på svarene som blir presentert i analyse kapittelet. Resultatene fra analysen settes igjen opp mot den valgte teorien i drøftingen, for på denne måten å undersøke sammenhengen i empirien og temaet jeg undersøker (Thagaard, 2018). På bakgrunn av dette er målet at jeg som forsker skal kunne gi en så sann representasjon av virkeligheten som mulig

Intervjuet ble som tidligere beskrevet *transkribert* i sin helhet i NVivo basert på lydopptak. Opptaket var av god kvalitet og transkriberingen var uproblematisk. Lydopptakene mener jeg derfor styrker troverdigheten til undersøkelsen, siden jeg får en nøyaktig nedskrivning av respondentenes utsagn i større grad enn hvis jeg hadde tatt notater underveis.

*Relasjonen* mellom meg som forsker og intervjuobjekt var bra på samtlige intervju og kunne betraktes mer som en samtale. Jeg lot respondentene snakke mest mulig fritt basert på spørsmålene i intervjuguiden. De snakket åpent om sine erfaringer og tanker rundt de ulike temaene. Siden alle hadde fått tilsendt intervjuguiden i forkant, var samtlige godt forberedt. Informert samtykke (Vedlegg 2) ble også signert av respondentene i forkant av intervjuet. Dette er også med på å styrke troverdigheten.

#### **4.7.3 Generalisering**

I avsnittet over har validiteten blitt drøftet. Det handler i bunn og grunn om at selve fenomenet er beskrevet på en riktig måte. *Generalisering* handler på sin side om i hvilken

grad funnene fra en undersøkelse er overførbare til andre cases enn dem man har undersøkt (Jacobsen, 2015, s. 237). Det er slik sett interessant å se på om denne undersøkelsen kan generaliseres til andre enheter i samme organisasjon, og ikke minst til andre caser og organisasjoner.

Innsamling av kvalitative data er ressurskrevende, og de gir høy grad av kompleksitet i datamaterialet. Dette kan igjen føre til at det blir vanskelig å tolke dem. Et annet problem er at det stadig kan dukke opp ny informasjon, og man kan få problemer med å avslutte undersøkelsen.

Videre kan det at vi bare rekker over et fåtall respondenter i undersøkelsen, medføre problemer med tanke på hvor representative personene i undersøkelsen er. Basert på dette kan vi si at et forskningsopplegg basert på kvalitative data vil gi høy grad av intern gyldighet, men liten ekstern gyldighet eller overførbarhet (Jacobsen, 2015, s. 138).

Undersøkelsen baserer seg på det typiske utvalget (Jacobsen, 2015, s. 239). Her er det gjort et utvalg av respondenter som jeg mener er representative for å kunne besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål. Disse er valgt på tvers av den administrative organisasjonen i HVL for å sikre bredde i utvalget. Videre er det valgt respondenter på bakgrunn av at de innehar relevant kompetanse om fjernledelse. Slik sett kan man anta at andre mellomledere i tilsvarende posisjoner i samme organisasjon vil svare noe av det samme. Fenomenene jeg undersøker, som er motivasjon og lederstil i fjernledelse, har alle i sin natur at ulike mellomledere kan gi ulike svar. På tross av dette har jeg trukket ut viktige faktorer fra respondentene som kan knyttes mot teori, noe som styrker overførbarheten til undersøkelsen. Med denne undersøkelsen er det ikke meningen å beskrive mønster i empirien. Den skal heller gi en forståelse av de fenomenene som har blitt studert. Det er denne forståelsen som kan gi grunnlag for overførbarhet (Thagaard, 2018, s. 193-195).

Denne studien er basert på en case-studie der jeg har studert en organisasjon på et bestemt tidsrom og i en bestemt fase. Dette innebærer at overførbarheten er begrenset. Skal man generalisere funnene til andre organisasjoner, må de i så fall være i samme fase etter en omstilling. På bakgrunn av dette er det rimelig å anta at det her er snakk om begrenset overførbarhet.

#### **4.8 Ethiske dilemma og spørsmål**

Etikk i forskning handler om de moralske utfordringene vi som forskere står overfor i samfunnsvitenskapelig forskning der menneskelige fenomener er tema. Forskeren plikter å tenke gjennom og vurdere hvordan forskningen kan påvirke dem det forskes på, og hvordan forskningen vil bli oppfattet og brukt (Jacobsen, 2015, s. 45). På bakgrunn av dette er det viktig at deltagelse i denne undersøkelsen er frivillig. I frivillig deltagelse ligger det at respondentene vet hvilke farer og gevinster deltagelse medfører (Jacobsen, 2015, s. 47). Dette ble formalisert gjennom informert samtykke (Vedlegg 2), og videre ble det også i starten av hvert intervju opplyst om at det var frivillig å delta. Intervjuobjektene fikk samtidig mulighet til å trekke seg fra undersøkelsen. Samtykket er basert på at det gitt uten tvang, hverken fra meg som forsker eller fra HVL (Blaikie & Priest, 2019, s. 71). Alle respondentene var innforstått med dette, og alle spørsmål ble besvart av samtlige under intervjuene.

I informasjonsskrivet (vedlegg 2) ble det garantert anonymitet, og det blir derfor ikke brukt navn eller annen informasjon her som kan identifisere respondentene. Jeg som forsker har taushetsplikt med hensyn til informasjonen som kommer frem i intervjuene. Eksempelvis kan en respondent komme med negative utsagn om sine ansatte, som igjen kan slå tilbake på respondenten om han/hun kan identifiseres (Kvale et al., 2015, s. 106).

Forskning på egen arbeidsplass gir opphav til en del etiske utfordringer. Det kan fremmes flere innvendinger mot dette som det er viktig å være seg bevisst (Jacobsen, 2015, s. 56). Jeg har ikke noe daglig arbeidsfellesskap med personene i utvalget, men det er likevel personer jeg kjenner til. Jeg som forsker har en tilknytning til arbeidsstedet, og er av denne grunn ikke en nøytral person. Dette kan innebære at jeg er farget av hva jeg vet, eller tror jeg vet, om respondentene og deres svar. Mine holdninger til organisasjonen kan også bli synlige. På den andre siden kan respondentene og deres svar være påvirket av kjennskapet til meg. Svarene kan slik sett være farget av denne kjennskapet uten at jeg er klar over det. Videre kan deltakerne ha følt en form for press for å delta, siden de vet hvem jeg er. Dermed er ikke frivilligheten oppfylt. Det kan også tenkes at svarene ikke er konsise og ærlige, fordi deltakerne er bekymret for å bli gjenkjent. På den andre siden kan det være at respondentene ønsker at deres stemme skal bli hørt og slik sett kan bli hensyntatt, noe som motiverer til deltagelse.

#### **4.9 Styrker og svakheter ved valg av metoden**

*Styrkene* ved denne undersøkelsen er at respondentene er plukket ut av personer på HVL som kjenner organisasjonen og vet hvem som både er best egnet og sitter i mellomleder-posisjoner som svarer til mine krav. Respondentene vil kunne svare utdypende på spørsmålene mine og ha den relevante erfaringen jeg etterspør på området fjernledelse. Valget av kvalitativ undersøkelse understøttes også ved at jeg ønsker å gå i dybden, utforske og søke detaljforståelse. Når det gjelder sekundærdata, finnes det som tidligere omtalt i denne avhandlingen lite sekundærdata relatert til fjernledelse. Dette styrker slik sett valget av en kvalitativ undersøkelse for å få et detaljert og utdypende bilde av temaet i stedet for mer statistisk generalisering i kvantitative data.

*Svakhetene* er at utvalget kunne vært større, slik at jeg dermed kunne fått flere nyanser og utdypende svar. Denne studien er rettet mot UH-sektorens administrative mellomledere. Hadde jeg utvidet undersøkelsen til å dekke flere organisasjoner utenfor UH-sektoren, kunne jeg anta at mulighetene for generalisering og reliabilitet ville blitt styrket. Dette ville imidlertid vært mer ressurs- og tidkrevende, og har ikke vært mulig å gjennomføre innenfor rammene til denne studien. Et annet moment er at det også ville vært nyttig å se på de ansattes perspektiv opp mot svarene som lederne gir. På denne måten kunne jeg fått nyansert og avsjekket at informasjonen som blir gitt fra de to sidene, er lik – eller eventuelt motstridende.

Når man forsker på sin egen organisasjon, er det implisitt en nærhet mellom forsker og forskningsobjektet. Dette kan videre medføre en risiko for en «undersøkelseeffekt» som kan påvirke det som blir forsket på. Dette er viktig å være seg bevisst.

#### **4.10 Oppsummering.**

I dette kapitlet har jeg beskrevet metoden og den tilhørende forskningsdesignen som er valgt for å besvare problemstillingen. Videre har jeg begrunnet valg av intervju som metode og redegjort for utvalget av respondenter, før jeg ga en beskrivelse av hvordan gjennomføring av intervju og anonymitet er behandlet. Deretter drøftet jeg undersøkelsens reliabilitet, validitet og generalisering. Jeg har også reflektert rundt de etiske dilemmaene som er særlig forbundet med å studere ens egen arbeidsplass, og avrundet med å trekke frem styrker og svakheter ved valg av metode.

I avsnittet under vil jeg presentere resultatene fra undersøkelsen.



## 5 Resultat og analyse av datamaterialet

I følgende kapittel vil jeg presentere og analysere empirien fra intervjuene, samt presentere funnene og belyse disse med sitater fra informantene. Kapitlet er delt inn i ulike deler med underliggende kategorier som vil ta for seg problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene. Ved å kategorisere svarene er dette med på å «brekke opp» temaet i mindre deler og samle empirien i disse delene (Jacobsen, 2015, s. 207). Det er en del faktorer som går igjen i de ulike kategoriene, noe som er naturlig ettersom noen faktorer er like viktige for temaet «motivasjon» som for temaet «lederstil».

Jeg valgt å dele inn denne delen i 5 seksjoner. De to første delene handler om definisjoner og ledernes erfaringer og tanker om fjernledelse. Hensikten med dette er å belyse ulike aspekter ved fjernledelse og nærledelse, med søkelys på hvordan lederne opplever dette. De to påfølgende temaene gjenspeiler forskningsspørsmålene som er knyttet til motivasjon og lederstil. Til slutt er det en egen del om situasjonsbestemt ledelse. Innenfor hver kategori vil jeg gi en presentasjon av likhetene mellom fjernledelse og nærledelse, og deretter trekke frem ulikhetene som er funnet for hvert av de ulike temaene. Hovedfokuset for analysekapittelet er å utforske svarene på forskningsspørsmålene for å kunne belyse problemstillingen fra ulike sider.

Masteravhandlingens problemstilling er som nevnt: *Fjernledelse og nærledelse – hva er forskjellen? Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?*

### 5.1 Definisjoner

De fleste respondentene var tydelige på at definisjonen av fjernledelse var at det var en betydelig geografisk avstand mellom leder og ansatte. Tilsvarende for nærledelse ble det uttrykt at leder og ansatt befant seg på samme geografiske sted.

*«Hvis det er fjernledelse, så er det fordi man ikke fysisk kan møtes hver dag. Nærledelse handler om at medarbeiderne er i samme bygg eller i hvert fall samme arbeidssted eller lokasjon».* (Leder 7)

Videre er det interessant å merke seg at to av lederne hadde negative assosiasjoner til begrepet fjernledelse, og at de derfor ikke brukte denne benevnningen. *«Vi har gått litt bort fra begrepet fjernledelse og er mer på digital ledelse som begrep nå».* (Leder 3)

Med dette mente lederne at det ikke er ulikt hvordan de ansatte blir ledet ut fra om de sitter nært eller fjernt. På tross av dette var alle enige om at begrepet fjernledelse innebærer en betydelig geografisk avstand, slik begrepet blir brukt i denne masteravhandlingen.

## **5.2 Ledernes erfaring og tanker om fjernledelse og nærledelse**

De første spørsmålene i intervjuguiden var rettet mot generelle forhold knyttet til fjernledelse kontra nærledelse. Jeg vil i det følgende belyse noen konkrete temaer som gir et overordnet blikk på problemstillingen.

### **Erfaring**

De 8 lederne som ble intervjuet, har alle lang erfaring som ledere og høye utdanninger. Siden fusjonen har alle bedrevet fjernledelse, og de har slik sett minst 3 års erfaring med denne ledelsesformen. Videre blir også 7 av 8 ledere fjernledet, ved at nærmeste leder har arbeidssted på en annen geografisk lokasjon. Ut fra at respondentene har denne erfaringen med seg, er det lettere for dem å nyansere sine svar opp mot at nesten samtlige blir fjernledet selv.

Lederne har temmelig ulikt antall ansatte de leder, med et spenn fra 9 til 29. Videre mener lederne at kontrollspennet bør være noe mindre når man fjernleder enn om alle blir nærledet, særlig fordi kommunikasjonen er noe mer krevende på avstand. Med hensyn til kontrollspennet ved fjernledelse mente de fleste at et større antall enn 15–20 fjernledede og nærledede medarbeidere ikke er ideelt. Overstiges dette tallet, blir det utfordrende å lede dem på en god måte. I fusjonsplattformen til HVL ble dette tallet også satt som ideelt for antall ansatte man skal lede, enten det dreier seg om fjernledelse eller nærledelse. Et moment som er viktig å merke seg, er at de fleste lederne har teamledere under seg med et delegert fagansvar fra leder. Dette vil avlaste leder på den faglige delen, men personalansvaret faller like fullt kun på lederen.

### **Fordeler med fjernledelse**

Følgende fordeler med fjernledelse ble trukket frem av respondentene: Kommunikasjonen mellom leder og medarbeider blir mer planlagt på grunn av at man må bruke digitale kommunikasjonskanaler. Man må derfor være mer påpasselig med å holde kontinuerlig kontakt, siden man ikke treffes fysisk i samme kontorfellesskap. Videre er det en fordel å kunne benytte denne typen ledelse i forbindelse med distriktene, siden oppgavene da ikke trenger å bli sentralisert til ett sted. Frihet under ansvar, som igjen gir selvstendighet, var også

en av fordelene som ble trukket frem. Tillit og tillitsbasert ledelse ble praktisert av samtlige ledere, noe som henger sammen med at kompetansemedarbeidere trenger mindre styring og kontroll for å kunne gjøre jobben. En annen fordel som ble fremhevet, var at man ikke blir så personlig involvert på godt og vondt i det kollegiale. Ved eventuelle personalutfordringer er det slik sett lettere å være en upartisk megler. Når det gjaldt oppfølging, ble blant annet dette sagt:

*«Det kan være en fordel med fjernledelse at man blir veldig obs på at man skal følge dem opp. Mens de som er nærmere, tar man kanskje mer for gitt at man har en kommunikasjon med». (leder 4).*

Videre kom det frem at møtene blir mer effektive og fokusert rundt sak. Den småpratene som ofte finner sted, blir minimert. Som følge av den digitale formen har møtene en større grad av struktur, og lederne planlegger mer i forkant for å ha et godt innhold og en tanke bak det de gjør.

### **Ulemper og utfordringer med fjernledelse.**

På spørsmålet om *bakdelene* ved fjernledelse ble følgende trukket frem: Man mister den daglige spontaniteten som fysiske møter gir, og den direkte kontakten og tilhørende direkte ledelsen. En nærleder kan være mer impulsiv og skapende i øyeblikket. De små beslutningene som tas i gangen, er vanskeligere med fjernledelse. Videre kom det frem at lederne mener fjernledelse krever mer av de fjernledede både faglig og sosialt. I den *faglige* biten er man mer avhengig av selvstendighet og tilbakemelding fra de ansatte. Videre kom det frem at det er tyngre å gjennomføre rene arbeidsmøter, siden man ikke kan sitte sammen på et møterom. På det *sosiale* og *personlige* plan må man passe ekstra på å følge opp de ansatte med både støtte og tilbakemeldinger. For de ansatte som sitter alene på en lokasjon som «satellitter», kan man fort føle seg alene og ikke en del av et større miljø. Videre ble det trukket frem at de sosiale relasjonene blir mer utfordrende, samt at det kreves opplæring i bruk av digitale verktøy for å kunne fungere som fjernledet ansatt. Det ble vektlagt av flere respondenter at den uformelle relasjonen mellom leder og ansatt er mer utfordrende med fjernledelse enn med nærledelse, og at det kan være krevende å se alle likt. Dette blir understøttet med følgende utsagn:

*«En ulempe er at man ikke fanger opp de små signalene så lett. Jeg er mye mer avhengig av at folk må fortelle meg tydelig hva som skjer, hva de tenker og hva de ønsker» (Leder 2).*

Videre kom det frem at respondentene opplever at motstand og konflikter er mer krevende å håndtere som fjernleder. Man klarer ikke like godt å fange opp hva som foregår mellom folk, som sitatet over viser.

Det ble også trukket frem at den daglige ledelsen og styringen blir noe mer krevende når man ikke sitter på samme sted. Et interessant funn i så måte er at noen av respondentene beskriver at de man nærleder, blir man fjernere fra.

*«Det paradoksale er at jeg som leder er blitt fjernere fra mine nærmeste grunnet organisasjonsformen og fjernledelse, de blir mer tatt for gitt» (Leder 5)*

Dette henger igjen sammen med at lederne blir sittende mye i møter, både digitalt og fysisk, og er slik sett ikke så tilgjengelig som før fusjonen. Dette henger også sammen med at lederne ved fusjonen har behov for å samsnakke og bygge den nye fusjonerte organisasjonen, noe som bør avta når organisasjonen er kommet i nedfrysingsfasen. Andre utfordringer som ble trukket fram, var at fysiske samlinger er utfordrende og krevende å få til på grunn av at de ansatte ikke er lokalisert på samme sted. Både det å gi informasjon og at de ansatte får lik informasjon på samme tid er også krevende for lederne å få til.

### **Kommunikasjon og fysiske møter**

Når det gjelder fysiske møter med sine ansatte, var det entydig at dette var en veldig stor fordel å få til så tidlig som mulig mellom leder og ansatt. Man blir da kjent på en annen måte, både personlig og faglig, og det gjør at videre kommunikasjon på diverse digitale plattformer blir lettere og går mer smidig når de ansatte blir ledet med fjernledelse. Når det gjelder frekvensen på fysiske møter, var det ulik praksis for hva man la opp til. Noen hadde i starten lagt opp til veldig ambisiøse planer med hyppig frekvens, for så å justere dette ned til 1–2 samlinger hvert år. Reising er for mange en stor kostnad, både i det at man er borte fra familien sin, samt at det er kostbart for organisasjonen. Derfor har lederne entydig lagt seg på en moderat linje på fellessamlingene. Det samme gjelder ledernes reisevirksomhet til de ulike campusene. Det er et stort behov for dette i starten, men etter hvert er det ikke like nødvendig. En betraktning i så henseende ble uttrykt av en respondent som har ansvar for en avdeling med mye fysisk utstyr og lokaler. I starten var behovet stort for hyppigere besøk i forbindelse med omorganiseringsprosjekter. Dette avtok når den daglige driften satte inn og behovet for leders fysiske tilstedeværelse avtok.

Lederne var også tydelige på at det var store ulikheter når det gjaldt hvilke behov den enkelte hadde for kontakt og kommunikasjon. Dette henger sammen med personlighet og hvor selvgående de enkelte ansatte er, men også hvor erfarne de er.

### 5.3 Motivasjon

I denne delen presenterer jeg resultatene fra temaet *motivasjon*. Første del tar for seg motivasjon generelt, og andre del tar for seg selvbestemmelsesteorien. Spørsmålene i intervjuguiden ble laget for å få frem ulike nyanser relatert til motivasjon og selvbestemmelsesteorien knyttet til ledernes utøvelse i henholdsvis fjernledelse og nærledelse.

#### 5.3.1 Generelt.

Motivasjonsfaktorer som ble trukket frem som viktige for ledere å sette søkelys på, var et godt *arbeidsmiljø* og mellommenneskelige *relasjoner* ved kontakt mellom leder/ansatte. Videre ble det å bygge opp en lagfølelse og skape en felles HVL-identitet høyt prioritert for mange ledere. Lederne fokuserer også mye på at de ansatte skal ha *meningsfulle* arbeidsoppgaver og at de skal ha *mestringsfølelse* i jobben sin. En leder uttrykte følgende:

«Har de ansatte en meningsfull jobb, og de føler mestring, kommer motivasjonen mye av seg selv» (Leder 5).

Et annet moment som ble trukket frem var å gi de ansatte *ansvar* og varierte og spennende oppgaver for å øke motivasjonen. Flere ledere ga uttrykk for at denne faktoren er personavhengig, da noen vil føle det demotiverende og som et press med mye ansvar. Så denne faktoren er personavhengig.

Lederne ga også uttrykk for fordelene ved at HVL er en stabil og trygg arbeidsplass, noe som gir trygghet og videre motivasjon blant både ledere og ansatte. Det kom frem at lederne har ekstra søkelys på at de fjernledede også skal ha denne følelsen, slik at de skal ha de samme rammene som de nærledede.

*Belønningsmetodene* HVL besitter, er ikke i form av bonus eller ekstra betaling, men i form av *spennende oppgaver/prosjekt, kompetanseheving* (utdanning – kurs og konferanser), positive og konstruktive *tilbakemeldinger (bli sett), veiledning og oppfølging*. Lederne uttrykker at de ansatte har en sterk interesse for faget de arbeider med. Videre kom det frem at de ansatte liker å være sysselsatt, og at for rolige dager kan virke demotiverende. Lederne uttrykte også viktigheten av jobben de ansatte gjør. *Indre* motivasjonsfaktorer vektlegges

derfor i større grad enn ytre belønningssystemer og insentiver. Lederne har et ekstra søkelys på oppfølging og tilbakemelding for de fjernledede, og på bakgrunn av dette kan de nærledede få mindre oppfølging:

*«Alle motiveres av å få spesifikk tilbakemelding på det de gjør, både positiv og konstruktiv tilbakemelding. Det er lettere å huske på det når du fjernleder, for det er så planlagt. Det er enklere å huske på å gi tilbakemelding i de settingene enn det er når du nærleder» (Leder 7).*

Det ble uttrykt at det er vanskeligere å fange opp hvor motiverte de fjernledede er når man ikke ser dem fra dag til dag, og nettopp derfor er den personlige oppfølgingen, enten direkte eller via teamlederne, veldig viktig. På grunn av at en del av lederne har mange ansatte under seg, ble det gitt uttrykk for nødvendigheten å ha teamledere som har et delegert ansvar på det faglige, men også det som går på den daglige oppfølgingen av de ansatte. Teamlederne sitter tett på de ansatte når det gjelder det faglige, men i mange tilfeller også med hensyn til lokasjon.

Anerkjennelse har høyt fokus hos lederne. Det kan være i form av en klapp på skulderen eller skryt. Videre kom det også frem at lederne mener motivasjon både kan sees på som noe generelt, men at man også må ha søkelys på den enkelte og deres behov for motivasjon. Noen er selvgående av natur og trenger ikke å så mye støtte, og andre har et større behov for bekreftelse og rettleiding.

Samtlige ledere fremhevet fysiske møter mellom leder og ansatt som viktig å få til.

Fjernledelse ble en realitet for de fleste lederne i etterkant av fusjonen, og de som skulle fjernledes, var i all hovedsak ukjente for lederen. En leder uttrykte følgende:

*«Det er tungt å skape motivasjon når man ikke treffes fysisk. Treffes man fysisk, kan man bruke seg selv på en helt annen måte.» (Leder 4)*

Lederne presiserte viktigheten av å få til fysiske møter så raskt som mulig, for på denne måten å bli bedre kjent. Når lederen har blitt kjent med de fjernledede ansatte, mente lederne at den videre ledelsen i større grad kunne foregå på en god måte på ulike digitale flater.

Lønn som motivasjonsfaktor ble av mange ledere trukket frem som en av hovedgrunnene til at folk velger å forlate HVL. Lederne opplevde ellers generelt lite gjennomtrekk og begrunnet dette med at de ansatte blir motivert av andre motivasjonsfaktorer enn lønn. Det ble trukket frem viktigheten av *samfunnsoppdraget* og at HVL er en stabil og trygg arbeidsplass.

På spørsmålene om hva som motiverer, kom det også opp en del faktorer som *demotiverer*. Det som ble trukket frem av flest ledere, var viktigheten av et godt arbeidsmiljø og den tilsvarende skaden et dårlig arbeidsmiljø kan medføre med hensyn til motivasjon. Et annet moment som ble trukket frem, var mangelfull informasjon og involvering.

### 5.3.2 Autonomi

Det kom frem at lederne mener at *autonomien* hos de fjernledede er større, siden de ikke har lederen så tett på. De må derfor ta sine *egne beslutninger* og være mer *selvstendige og praktisere selvledelse* i sitt daglige arbeid. Det blir tillagt noe mer ansvar til de fjernledede.

«*Autonomien er større for de som ikke er nær. De har et annet handlingsrom. Jeg ser ikke hva de gjør i det daglige. Slik sett har de en annen autonomi*» (Leder 8).

De fleste lederne har organisert avdelingen sin i team eller faggrupper der de ansatte da er med i ett eller flere team. Lederne har videre delegert en del av *beslutningsmyndigheten* sin til teamledere, som på bakgrunn av dette får noe mer ansvar og dermed mer autonomi i arbeidet sitt. De ansatte har sine oppgaver innenfor ett eller flere av disse teamene. Innenfor denne strukturen har de ansatte frihet under ansvar. Ledelse er basert på stor grad av *tillit*, men det ligger noen overordnede *forventninger* til hva leveransene til det enkelte teamet skal være.

Siden HVL er en kompetansearbeidsplass med mange høyt utdannede og erfarne medarbeidere, er de i utgangspunktet *selvstendige*. Lederne legger slik sett opp til at de ansatte skal være mest mulig selvgående, og styrer og kontrollerer dem minst mulig. Et moment som ble trukket frem, var hvor autonome de ansatte er med hensyn til den *fusjonerte* organisasjonen i sin helhet. Her prøver lederne å være samlende og skape en felles identitet til HVL.

*Selvstendighet* mener lederne henger mer sammen med personlighet, kompetanse og trygghet, enn om medarbeiderne sitter fjernt eller nært. Nyansatte vil eksempelvis ikke være så selvstendige som de mer erfarne medarbeiderne. Videre er det et aspekt ved fusjonen at noen enheter som var mer selvdrevne før fusjonen, i etterkant må forholde seg til en leder som sitter på en annen lokasjon. Dette kan ifølge lederen for de aktuelle enhetene oppfattes som frustrerende og tungvint, siden beslutningsveiene er lengre og i mange tilfeller også mer formaliserte og byråkratiske.

Videre prøver lederne å ha god *kommunikasjon* og *involvere* medarbeiderne på like premisser uavhengig av lokasjon, men det kommer også frem at dette også er personavhengig, og at det er enklere å involvere dem man har god kjemi med. Et aspekt som ble tatt opp, var den uformelle dialogen i lunsjer og i «gangen» mellom leder og ansatt som er samlokalisert. Det kan fort bli en del informasjon og også beslutninger som tas i disse arenaene, noe som lederne er seg bevisst. De kompenserer for dette ved å ha faste møtepunkter med avdelingene sine der informasjon blir gitt på tvers av hvor man fysisk befinner seg. På slike felles møter som går digitalt, er det klare utfordringer – spesielt når majoriteten av de ansatte sitter på ett sted i et møterom, og resten deltar via video. Dette understrekes i følgende utsagn:

«Det kan påvirke hvor mye man føler seg involvert og hvor mye man føler at man kan være med å beslutte og bli hørt på» (Leder 7).

### **5.3.3 Kompetanse / mestring**

Mange av de ansatte har høy utdanning, og en del har tilsvarende veldig lang erfaring. Det er viktig for lederne at de ansatte får benytte kompetansen sin. Lederne kartlegger kompetansen via *medarbeidersamtaler* og samtaler generelt for å kunne benytte seg av denne kompetansen og fylle kompetansemangler og *videreutvikle* de ansatte. Dette gjør at medarbeiderne får økt motivasjon ved at de både får brukt sin kompetanse og får videreutviklet seg. Her er også lederne oppmerksomme på at de ansatte er i ulike stadier i livet, der noen ønsker mer videreutvikling enn andre. Dette henger også sammen med at de ansatte har ulike behov knyttet til kompleksitet og utfordringer med *krevende* oppgaver.

Når det gjelder *tilbakemelding*, kommer det frem at det er enklere å se de små ting og gi konkrete tilbakemeldinger og tilhørende anerkjennelse til dem som sitter nært, enn dem som sitter fjernt. En leder uttrykker følgende:

«Det er derfor det er så viktig at man har disse samtalepunktene der man har kommunikasjon fast» (Leder 6).

Lederne vektlegger også at de ansatte skal ha *frihet* til å videreutvikle sin egen kompetanse ut fra det arbeidsoppgavene krever. De som blir fjernledet, har slik sett en fordel på dette området, ettersom de er vant med å «klare seg selv» i større grad når det ikke er så mange kolleger rundt. Lederne vektlegger slik sett stor grad av *tillit* til de ansatte også på dette området.



### 5.3.4 Tilhørighet

Lederne mente at tilhørighet var en viktig motivasjonsfaktor, særlig sett i lys av at HVL er en fusjonert organisasjon, og en ny opplevelse av tilhørighet skal bygges opp. Lederne mente også at det var noe ulikt hvem man hadde tilhørighet til. Noen hadde nok en større tilhørighet til studentene, avdelingen eller campusen de arbeider på, enn til HVL som organisasjon. For å styrke tilhørigheten i avdelingen jobbet lederne bevisst med å sette sammen grupper som går på tvers av hvor de befinner seg geografisk, for å styrke den felles HVL-tilhørigheten.

Lederne uttrykte videre at fjernledelse førte til at medarbeiderne ville føle større tilhørighet til medarbeiderne på sin campus. For å kompensere for dette og skape en felles HVL-tilhørighet hadde lederne en del felles møtepunkter, på tvers av geografisk lokalitet.

Det *sosiale* miljøet er en viktig faktor for å føle tilhørighet. Fysiske samlinger eller å gjøre noe sammen er krevende når man sitter geografisk spredd. Lederne benytter av denne grunn digitale plattformer med fellesmøter for å skape en sosial arena. Lederne uttrykker at det er tyngre å skape sosial tilhørighet og få til en sosial arena på digitale plattformer. Én leder uttrykte følgende:

*«Vi kan ikke prate i munnen på hverandre som man kan når man sitter rundt et bord. Det er heller ikke alle som er interessert i digital smalltalk ...»* (Leder 2)

Lederne uttrykte også viktigheten av å *anerkjenne* den opprinnelige tilhørigheten de ansatte hadde før fusjonen. Videre kom de frem at de ansatte som arbeider på mindre campuser, naturlig nok er med i et større tverrfaglig miljø. Dette henger sammen med at det ikke er så store avdelinger på de mindre campusene, og at det i større grad har vært en tradisjon og kultur for å sosialisere på tvers av avdelinger. Eksempel som ble trukket frem var arrangementer ved jul og påske, der de ansatte som satt på små avdelinger på campus, ble involvert i et større miljø på campusen de tilhørte. På den andre siden blir de som sitter på større campuser, mer isolert til sin avdeling ettersom de er så mange i avdelingen. Dette henger også sammen med både kultur og kutyme.

Lederne var også opptatt av å ha en *personlig relasjon* med de ansatte, uavhengig om de var fjernledet eller nærledet. Viktigheten av dette ble understreket, ettersom det er vanskeligere å fange opp og fornemme eventuelle utfordringer som ikke blir sagt direkte til leder.

Kommunikasjon ble ansett som nøkkelen for å få til dette, og viktigheten av å ha tillitsforhold ble understreket. På denne måten kan man få til en toveis dialog. Dette er særdeles viktig ved

fjernledelse, siden lederne ikke er fysisk til stede og kan fange opp eventuelle problemer på den måten.

*Tilgjengelighet* er et moment som blir tatt opp som vesentlig for at de ansatte skal føle tilhørighet. Dette løser lederne ved å ha en «åpen dør»-policy for de nærledede og tilsvarende «åpen Teams», som en av lederne uttrykte det for de fjernledede. I denne forbindelsen ble viktigheten av å svare raskt på digitale forespørsler trukket frem, men også at det var viktig med regelmessige felles møter for å få og gi informasjon og ha en felles dialog.

## **5.4 Lederstiler**

I denne delen av resultatene vil jeg gå inn på lederstilene *transaksjons-* og *transformasjonsstil*. Spørsmålene i intervjuguiden ble laget for å få frem ulike nyanser ved disse ledelsesformene opp mot ledernes utøvelse i henholdsvis fjernledelse og nærledelse.

### **5.4.1 Generelt**

Samtlige ledere beskrev at de har teamledere under seg med delegert fagansvar. Det er også en koordinator på hver fysisk lokasjon som har ansvaret for det fysiske knyttet til lokaler og riktig bemanning. Siden kontrollspennet er temmelig høyt for de fleste lederne, er dette nødvendig for å få avdelingen til å fungere best mulig og ikke overbelaste lederen. Det var noe ulikt fra leder til leder hvordan koordinatorrollen ble brukt. Noen hadde veldig mye delegert ansvar, som videreformidling av informasjon og daglig faglig koordinering, og andre hadde en mer nedskalert rolle.

De fleste lederne beskriver lederstilen sin som *direkte*. Det har vel å merke vært en dreining fra å snakke med folk direkte, ansikt til ansikt, til å ha dialogen via digitale medier. Det er videre litt ulikt mellom lederne om de praktiserer dialog via digitale medier for de nærledede så vel som de fjernledede. En ulempe ved å kommunisere på denne måten er at dialogen blir veldig formell.

### **5.4.2 Transaksjonsledelse**

Lederne mener i stor grad at det er individuelt hvilke insentiver som er mest hensiktsmessig å bruke. I den grad avstand påvirker dette, så er det ønsket om *autonomi* og tilhørende *selvledelse* som peker seg ut. Et annet poeng som blir trukket frem for de fjernledede, er behovet for *tillit* og tilhørende *liten grad av detaljstyring*. Det ble sagt av flere at dette må ligge som en viktig pilar for at fjernledelse skal fungere, men er også viktig for de nærledede. Videre er lederne veldig opptatt av *oppfølging* av de fjernledede. Dette kan i mange tilfeller

gå gjennom de tidligere omtalte teamlederne, som sitter nærmere på de ansatte. En utfordring i så måte er at det er enklere å ta den uformelle oppfølgingen av de som sitter nært, kontra de som sitter fjernt. Dette blir understreket i sitatet under:

*«I forhold til fjernledelse og nærledelse har jeg bygget opp et system via teamledere eller direkte med folk for å sikre at jeg er innom noen arbeidsmøter med alle i løpet av en viss periode. Jeg tror nok at jeg hadde lettere fanget opp og kunne vurdert om jeg hadde hatt fysiske treff» (Leder 4)*

*Resultatmål og adferdsmål* er lite benyttet i HVL. Lederne, derimot, blir i større grad målt på resultatene og leveransen som hele gruppen skal levere. Ofte er dette knyttet til de overordnede strategiene og leveransene til HVL. *Utviklingsmål* er i noe større grad benyttet i forbindelse med medarbeidersamtaler og er hovedsakelig knyttet til faglig og personlig utvikling. *Belønningene* en leder har tilgjengelig, er gjerne i form av gode tilbakemeldinger, skryt, nye faglig spennende utfordringer og et «klapp» på skulderen. Lederen har også mulighet til å gi noe ekstra i forbindelse med lønnsforhandlinger til de lederen mener fortjener det. I denne settingen er det viktig at man ikke forfordeler de som sitter nært, som følge av at det kan være enklere å se hva de gjør og yter. Lederne uttrykker at de et veldig obs på denne faren:

*«Målene er satt opp pr. team og arbeidslag og ikke på hver enkelt. Men det er klart at det er innslag av det ved lønnsvurderinger. Så blir det likevel vurdert, men ikke ut fra konkret utarbeidet mål» (leder 8).*

*Tilbakemelding* er også et tema lederne er observante på at kan være forbundet med ulikheter med tanke på de ansatte som sitter henholdsvis fjernt og nært. Den uformelle tilbakemeldingen er lettere å ta med dem som sitter nært. Siden faglederne i de fleste tilfeller sitter tettere på de fleste ansatte, blir det ofte via disse at tilbakemeldingene blir gitt i praksis.

### **5.4.3 Transformasjonsledelse**

Jeg deler resultatene nedenfor inn i fire deler som gjenspeiler de tre sentrale strategiene i transformasjonsledelse for å påvirke medarbeiderne.

#### **Inspirerende motivasjon.**

Lederne uttrykker at de har høy grad av tillit til de ansatte, og at de ser det beste i sine ansatte. Lederne sier videre at de tilrettelegger for *samhandlingen* og kommunikasjonen med de

ansatte ved å være tilgjengelig fysisk for de nærlede og på ulike digitale medier for de fjernlede. De er veldig bevisst på å svare raskt og ha en lett og ledig tone i responsen med de ansatte. Tilbakemelding og ansvar ble også trukket frem som viktige fokusområder for lederne. Videre er det viktig å skape lagånd og entusiasme rundt sin avdeling og tilhørende ansvarsområder. Enkle grep som ble nevnt i denne forbindelse, er å gi ut t-skjorter med en treffende logo i julegave til de ansatte. Videre kom det frem at lederne opplevde det som tyngre å dra fellesmøter og være en god motivator der noen er fysisk og noen digitalt. Er alle fysisk til stede, kan man bruke seg selv på en helt annen måte.

*«Det er viktig å prioritere fysiske treff, for man får brukt seg selv på en annen måte. Det er gjennom nærværet mitt at jeg best kan inspirere.»* (leder 4)

Lederne la også vekt på samfunnsbidraget HVL har i møter med avdelingene, og ikke bare de konkrete målene som avdelingen skal utføre. Den felles visjonen som ble tatt opp under intervjuene, er å være en god støttespiller og bidragsyter til universitetsambisjonene til HVL og at HVL skal levere forskning, undervisning og formidling på et høyt nivå.

### **Individualisert oppmerksomhet**

Lederne mener de *lytter* til de ansatte uavhengig om de er fjern eller nær. Videre beskriver de at de er åpne for kritikk og konstruktive tilbakemeldinger. De legger også vekt på at de er pekt ut som ledere på vegne av ledelsen, og av denne grunn må være lojale overfor dem. Dette legger føringer på hvilke beslutninger som kan tas. De uttrykker også viktigheten av å være *tilgjengelig* for de ansatte. Dette blir uttrykt med følgende sitat:

*«Jeg prøver å være tilgjengelig for alle, spesielt de som sitter fjernt, ved å ha en åpen Teams til enhver tid»* (leder 3).

Det blir videre uttrykt at det kan være en noe større barriere å ringe eller kontakte en leder på digitale medier kontra fysisk. Dette er noe lederne er klar over og prøver å kompensere for ved hyppig frekvens på én-til-én-dialog, særlig med hensyn til de fjernlede. Noe av denne dialogen blir delegert til teamlederne, som sitter tettere på. Lederne uttrykker også at de lar medarbeiderne ha stort *handlingsrom* gjennom frihet i arbeidsoppgavene sine og muligheten til å kunne bruke sin egen kompetanse. De har også søkelys på å sette sammen grupper på tvers av hvor folk befinner seg geografisk, for dermed å knytte dem tettere sammen og la dem lære av hverandre og få ny kunnskap. *Omtanke* og det å bry seg som leder opplever de som noe enklere for de nærlede. Ofte er denne typen dialog basert på den uformelle samtalen i

gangen og at man ser og fornemmer hvordan den enkelte har det. Via digitale møter og mer planlagt kommunikasjon er dette mer krevende.

### **Intellektuell stimulering**

Leder *stimulerer* medarbeidernes *intellektuelle* utvikling gjennom å oppfordre dem til å delta på kurs og seminarer. De er opptatt av at dette skal gjøres rettferdig, og ikke forfordeles enkelte på bakgrunn av for eksempel hvor de befinner seg geografisk. *Informasjon*, og ikke minst lik informasjon til samme tid, er en utfordring når man sitter geografisk spredt. Et annet moment som ble nevnt som en forskjell ved videomøter der majoriteten sitter på et sted, er at de fjernledede kan stå i fare for å bli passive tilhørere. Når det kommer til å gi medarbeiderne *utfordringer* i form av nye og spennende oppgaver og prosjekter, er lederne opptatt av lik fordeling uavhengig av geografisk lokasjon.

Lederne mener at lederstilen deres ikke er kontrollerende og styrende. De praktiserer en stil som har søkelys på de ansatte og at de skal trives. Lederstilen må videre tilpasses hver enkelt, og har ikke så mye med avstanden mellom leder og den ansatte å gjøre. Det å bygge *relasjon* til de ansatte ser lederne som særdeles viktig, spesielt for dem som sitter fjernt. Dette handler om at de må kjenne hverandre gjensidig og på denne måten bygge et tillitsforhold, slik at de ansatte skal bli trygge på lederen og dermed ha lavere terskel for å kontakte leder ved behov. Videre kommer det frem at lederne ser på rollen sin som en *tilrettelegger*-rolle der støtte og veiledning er viktige elementer. Noen av lederne mente også at fusjonen kunne ha medført at tidligere små campuser med tilhørende korte beslutningsveier nå var blitt en del av en større enhet med noe tyngre prosesser. På bakgrunn av dette kunne de oppleve en større grad av styring. Dette er vist i sitatet under:

*«Fusjonen kan videre ha ført til at de små campusene som tidligere hadde enkle rutiner, nå har fått mer formaliserte og omfattende rutiner, så de kan nok oppleve at det er blitt mer styrende på hvordan de skal gjøre oppgavene» (Leder1).*

### **5.5 Situasjonsbestemt ledelse og autonomi**

Samtlige av lederne mener at lederstilen deres må tilpasses den enkelte medarbeider, og at det ikke er én enkelt lederstil som treffer alle ansatte. Videre kom det frem at lederstilen i høy grad er basert på *tillit*, og at de ansatte er *selvstendige* i sin jobb, uavhengig av om de sitter nært eller fjernt. Dette blir understøttet av sitatet under:

«Selv om man tar feil avgjørelser, selv om man får ny informasjon, så støtter jeg de ansatte fullt ut. Jeg vet at alle gjør sitt beste basert på beslutningsgrunnlaget man har. Så ledelsen blir veldig relasjonsbasert og tillitsbasert» (leder 3).

Det som ble trukket frem som et viktig poeng, er at en fjernleder er helt avhengig av at medarbeiderne må *gi beskjed* om det er noe de trenger eller har behov for. Sitter man tett på, er dette lettere å fange opp. Videre ble det beskrevet at ledelse generelt handlet om å legge til rette for de ansatte.

En opplagt forskjell på nærledelse og fjernledelse er at en medarbeider som sitter nærme, lettere kan snakke *ansikt til ansikt med sin leder*. Dette kan være en fordel for de ansatte, og videre også for lederen. Det er lavere terskel for å spørre en ansatt som sitter i nærheten og som man har god kjemi med, om de kan gjøre noen arbeidsoppgaver, enn en som sitter fjernt.

Flere av lederne presiserte viktigheten av den ansatte sin modenhet når man skulle tilpasse lederstilen til den enkelte. Det ble uttrykt som en spesielt viktig faktor for de fjernledede. Dette går begge veier med tanke på at man som leder blir bedre kjent med de ansatte, og de ansatte får mer trygghet i sin rolle. Med tid og stunder lærer man seg også *personligheten* til de ansatte, og man vet hvem som trenger mer støtte og veiledning, og hvem som er mer selvgående.

Dette henger også sammen med selvtilliten til den enkelte og hvor selvgående de ansatte er.

Noen ledere benyttet seg også av styrende og oppgaverelatert ledelse. Nyten av dette var særlig stor i perspektivet fjernledelse:

«Vi jobber sammen om det med rolleforståelse og det å delegerer, lage myndighetskart. Slik at de blir litt tryggere på hva de kan bestemme selv» (Leder 4).

*Lederegenskapene* som ble trukket frem som viktige ved fjernledelse, var *tydelighet* og at *leveransen* får høyere fokus. Dette går begge veger, siden det er jobben man ser, og ikke personen. Det holder ikke å ha et «blidt åsyn», man må faktisk levere. Videre var flere ledere enige om at man blir veldig *obs* ved fjernledelse og at man må være ekstra «på». I tillegg til at man må *stole* på folk i større grad ved fjernledelse, er det også viktig å *bygge gode relasjoner* og ha velfungerende *informasjonskanaler* som sikrer lik informasjon til lik tid. Videre tok flere ledere opp at det kreves mer *struktur i oppgave- og ansvarsdeling*:

*«Strukturer, oppgave, ansvarsdeling og faktisk ha litt kontroll på det. Du kan ikke være en ad hoc-leder som tar ting underveis. Du må ha litt system på ting når en sitter fjernt» (Leder 4).*

Videre sa noen av lederne at fjernledelse krever en annen form for sosiale egenskaper. Det å være en god leder på digitale flater krever litt andre personlige egenskaper enn ledelse ansikt til ansikt.

*«Det å være medfølende og forståelsesfull som leder. Det krever litt ekstra når man har en skjerm imellom» (leder 8).*

*Oppfølging og forventningsavklaring* ble også nevnt som spesielt viktig ved fjernledelse. Det kom videre frem av *oppfølging* av de fjernledede kan være noe tettere enn de nærledede. Dette blir understøttet av sitatet under.

*«Det har slått meg at jeg nesten har vært flinkere til å følge opp de som er langt unna, for de har jeg hatt større behov for å bli kjent med» (leder 4).*

Lederne uttrykte at dette kan henge sammen med at de fra tidligere av *kjente* de ansatte som sitter nærme, mens de lederne skal fjernlede, er nye. Det ble uttrykt at denne årsaken også henger sammen med at kommunikasjonen blir mer planlagt og formalisert overfor de fjernledede, og dermed hyppigere.

Samtlige ledere uttrykte viktigheten av å investere tid i å bli kjent med de ansatte. I en fusjonert organisasjon kjenner man gjerne godt de som sitter i sin opprinnelige organisasjon, men ikke de man fusjonerer med. Flere ledere sa at det kreves litt mer av en ansatt å bli fjernledet.

## 6 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene fra studien opp mot teorigrunnlaget jeg redegjorde for i teoridelen med det formålet å besvare forskningsspørsmålene. Jeg har valgt å dele dette kapittelet inn i to deler, der hver del representerer hvert sitt forskningsspørsmål. I drøftelsen av de ulike forskningsspørsmålene skal jeg tilstrebe å besvare problemstillingen, som er:

*Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?*

### 6.1 Forskningsspørsmål 1 – Hva legger lederne vekt på når de skal motivere de ansatte i en nedfrysingsfase når det gjelder hhv. fjernledelse og nærledelse?

I denne delen presenterer jeg funnene og drøfter dem opp mot det første forskningsspørsmålet, der jeg har følgende antagelse:

*Antagelsen er at ledere har et større søkelys på å motivere de nærledede enn de fjernledede i en nedfrysingsfase.*

#### 6.1.1 Motivasjon

Deci & Ryan (1985) har innenfor kognitiv motivasjonsteori valgt å skille mellom indre og ytre motivasjon. I resultatene fra intervjuene jeg gjennomførte, kom det frem at lederne ikke la veldig stor vekt på ytre motivasjonsfaktorer som belønning og materielle goder som bonus. Dette kan forklares ved at det ikke er vanlig i UH-sektoren. Det er på tross av dette likevel et element av det ved lønnsforhandlinger og medarbeidersamtaler. Faktorer som ble trukket frem som viktigere, var oppmerksomhet og annerkjennelse fra leder. Mer personlige egenskaper ble med andre ord vektlagt som viktige for å skape motivasjon.

I avsnittene under vil jeg se på selvbestemmelsesteorien, som setter søkelys på ulike elementer ved indre motivasjon.

#### 6.1.2 Autonomi

Resultatene viser at lederne mener de fjernledede har større grad av *autonomi* og selvstendighet i arbeidet sitt enn de nærledede. Dette blir begrunnet med at de fjernledede i større grad må praktisere *selvledelse*, siden de ikke har leder på samme lokasjon. I noen tilfeller sitter også de ansatte alene som «satellitter» og har slik sett ingen andre nære kolleger rundt seg. Stor grad av autonomi og selvledelse fordrer et godt *tillitsforhold* mellom leder og ansatt. Tillitsbasert ledelse og stor grad av autonomi i arbeidet gir økt grad av indre



motivasjon for de fjernledede (Fische, 1998, s. 27). Lederne presiserte videre at det også for de nærledede er viktig med autonomi og selvledelse. Begrunnelsen for dette var at lederne ofte er opptatt i møter eller på reise, og at lederen av denne grunn ikke er tilgjengelig. HVL består også i stor grad av kunnskapsmedarbeidere, noe som gjør at de innehar både ferdigheter og kunnskap til å bedrive selvledelse (Skogstad & Einarsen, 2002a, s. 34).

Stone, Deci & Ryan (2009) skriver at autonomi kan oppnås ved at leder reduserer graden av kontroll, og på denne måten oppfordrer til selvbestemmelse med tilhørende opplevelse av medbestemmelse og engasjement. Resultatene fra studien min viser at lederne som deltok, praktiserer en lederstil basert på *lite kontroll* og stor grad av *frihet*. Denne formen for ledelse fordrer at de ansatte i stor grad er *selvstendige*. Dette kan også sees i sammenheng med at HVL i stor grad har kompetansemedarbeidere. Ut fra dette kan det tenkes at avstand ikke har noe å si med hensyn til graden av selvstendighet for de fjernledede kontra de nærledede. Dette ble understreket i intervjuene jeg gjennomførte, der det ble presisert at graden av selvstendighet snarere henger sammen med personlighet og erfaring.

En annet motivasjonsfaktor som gikk igjen i resultatene, var *tilbakemeldinger* og hvor viktig denne faktoren var både for de fjernledede og nærledede. Tilbakemeldinger og oppfordringer til å ta initiativ er et viktigere element for å skape autonomi og en følelse av selvbestemmelse (Stone, Deci & Ryan, 2009). Lederne presiserte at de hadde ekstra fokus på tilbakemelding når det gjaldt de fjernledede. Dette kan forklares med at de ikke ser dem hver dag, og at de dermed bruker dette som virkemiddel for at de fjernledede likevel skal føle seg sett. Ser man litt videre på dette elementet, handler tilbakemelding i stor grad om *kommunikasjon* og tilhørende *forventningsavklaring* mellom leder og medarbeider (Aspeli & Molstad, 2020, s. 142). Lederne presiserte at disse elementene var veldig viktige, og at de hadde et ekstra søkelys på dette overfor de fjernledede. Flere av lederne hadde påbegynt en jobb med beslutningsoversikt og ansvarsfordelingen i avdelingen som ledd i dette arbeidet.

Resultatene fra intervjuene viser at lederne kan tendere til å *involvere* de nærledede i større grad enn de fjernledede. Lederne trekker frem den uformelle dialogen som skjer i gangene, og det faktum at det er enklere å spørre en som sitter fysisk nært om å gjøre en jobb, kontra å benytte eksempelvis Teams for å spørre om tilsvarende. Det kom frem i intervjuene at lederne kompenserer ved å ha faste digitale møtepunkter med de ansatte. Teamlederne blir også benyttet i stor grad. Et annet aspekt ved digitale møter er hvor involvert de som sitter på video føler seg dersom majoriteten av møtedeltagerne sitter på samme møterom. Noen ledere

praktiserer digitale møter for alle, selv om de sitter geografisk på samme sted. På denne måten blir det like møteforhold for alle.

### 6.1.3 Kompetanse / mestring

Kompetanse handler helt overordnet om at de ansatte har riktig kompetanse med hensyn til jobben de skal utføre. I studien kom det fram at en del av lederne kartlegger oppgaver opp mot kompetanser, og på denne måten finner eventuelle kompetansemangler som må fylles. Det er videre viktig at lederne kjenner de ansatte, slik at de vet hvilke ferdigheter, evner og holdninger de ansatte har. Dette spiller en vesentlig rolle når det gjelder hvilke typer oppgaver den enkelte kan utføre, og hva en leder kan forvente (Lai, 2013, s. 45-52). Ut fra dette kan man trekke konklusjonen at riktig kompetanse gir mestring og fører til at de ansatte får indre motivasjon.

I resultatene ble *tilbakemelding* nevnt som viktig også i sammenheng med kompetanse og mestring. Positive tilbakemeldinger er et viktig element som gjør at de ansatte føler at egen kompetanse og tilhørende mestring øker. Disse elementene er igjen med på å styrke den indre motivasjonen (Ryan & Deci, 2000). Ledene er opptatt av å gi de ansatte slike tilbakemeldinger, enten direkte eller via teamlederne. I studien kom det fram at de planlagte tilbakemeldingene var like for både de fjernledede og de nærledede. Når det kom til mer uplanlagte tilbakemeldinger, var det lettere å gi den til de nærledede, siden man ser disse ansatte hver dag.

Gagné & Deci (2005) skriver at *anerkjennelse* samt krevende og utfordrende arbeidsoppgaver er viktig for at de ansatte skal få dekket kompetanse- og mestringsbehovet. Det er i denne sammenheng ikke slik at jo enklere jobben er, desto bedre er det. Et aspekt i denne sammenheng som ble tatt opp av lederne, var at det er enklere å se de små tingene og dag-til-dag-aktivitetene de nærledede gjør. De fjernledede ser man bare de store linjene til.

Kompetanse handler som omtalt over om mestring. Det å finne en balanse mellom kompetanse og utfordringer med tilhørende krav er nøkkelen til å få motiverte medarbeidere. Csikszentmihalyi (1997) har benevnt dette som *flytsonen*, der det er harmoni mellom krav og forventninger på den ene siden, og kompetanse på den andre siden. Lederne jeg intervjuet, er bevisst på dette og enige i denne tankegangen, og prøver å legge forholdene til rette så godt de kan for å understøtte en slik flytsonen. Når de ansatte er i flytsonen, får de utviklet en opplevelse av *trygghet* om at de kan utføre arbeidsoppgavene. Videre kan de ut fra denne

flytsonemodellen påse at de ansatte får riktig mengde utfordringer og at de kan utvikle ny kunnskap.

Mestring er helt sentralt for at medarbeidere skal fungere og prestere godt. Det er bevist gjennom empirisk forskning at ansatte med lav mestring er de som sliter mest når leder ikke er tett på (Aspeli & Molstad, 2010; Bergum, 2009). Mestring handler om hvordan en person håndterer oppgaver og hendelser i livet. Det handler om å få til noe, beherske utfordringer og balansere mellom krav og ressurser. Mestring henger også tett sammen med både kompetanse og motivasjon. I resultatene kom det frem at lederne hadde søkelys på disse utfordringene ved å ha tett dialog med teamlederne spesielt, samt hyppige fellesmøter. Ut fra drøftingen over er en leders evne til å skape *tillit* til sine ansatte et viktig virkemiddel.

Basert på resultatene fra studien kom det frem at lederne ikke hadde så sterkt søkelys på å sette klare mål for den enkelte og for avdelingen. Når det kommer til det å skape motivasjon, er det viktig å ha klare og veldefinerte mål med tilhørende forventningsavklaring, oppfølging og tilbakemelding (Aspeli & Molstad, 2020, s. 153). Det er særlig viktig å ha et skjerpet søkelys på dette overfor de fjernledede. Dette vil gjøre det enklere for både den ansatte og leder å fungere på en god måte.

#### **6.1.4 Tilhørighet.**

Gagné & Deci (2005) skriver at tilhørighet i sin videste forstand handler om at de ansatte føler at de er en del av en større sammenheng og kjenner seg trygge. Dette aspektet er interessant i forbindelse med HVL, som er fusjonert og har kommet i nedfrysingsfasen. I resultatene kom det frem at lederne uttrykte viktigheten av å skape en *relasjon* til de ansatte, og særlig dem man fjernleder. I mange tilfeller er de som blir fjernledet, nye ansatte for lederen, og viktigheten av relasjonsbygging og å bli kjent ble understreket. God *kommunikasjon* og viktigheten av å skape et *tillitsforhold* ble vektlagt som virkemidler. Om disse faktorene er på plass, er det enklere for en ansatt å ta kontakt med sin leder. Denne formen for «*aktivt medarbeiderskap*» med toveis dialog er veldig aktuelt når man snakker om fjernledelse (Velten, 2008). Det handler om at det er like mye en ansatt sitt ansvar å ta kontakt med leder, som det er et leders ansvar å ta kontakt med den ansatte. I resultatene ble dette momentet understreket av flere av lederne.

Resultatene viser at lederne skaper tilhørighet ved å *anerkjenne* den opprinnelige tilhørigheten til de ansatte, og ikke bare rette fokus mot den nye organisasjonen. Dette gjelder spesielt for

de fjernledede, men også for de nærledede, som alle er blitt en del av en nyfusjonert organisasjon. Ved å anerkjenne den gamle tilhørigheten er dette med på å vise de ansatte at de er en del av en større sammenheng. I resultatene kom det også frem at lederne aktivt praktiserer å sette sammen grupperinger av ansatte på tvers av hvor de befinner seg geografisk. Dette virkemiddelet er også med på å bidra til at de føler de er med i en *større sammenheng*, og skaper tilhørighet til et større fellesskap (Skogstad & Einarsen, 2002a).

I resultatene fra studien kom det frem at det var krevende å skape et *sosialt miljø* på digitale flater. I følge Gagné & Deci (2005) er det sosiale miljøet et viktig element for å føle tilhørighet. Grunnet store fysiske avstander er det ikke gjennomførbart å samles for mange ganger i året med tanke på både kostnader og de praktiske utfordringene dette vil være forbundet med. Det lederne gjør, er å reise en del rundt til de ulike avdelingene og på den måten være en del av de ulike miljøene. Covid 19-pandemien har satt en effektiv stopp for fysiske møter og fremskyndet mer hyppig bruk av digitale medier til uformell sosial miljøbygging. Grep som ble nevnt i intervjuene, var digital lunsj og en åpen Teams-kanal hver morgen der de ansatte kunne ta en virtuell morgenkaffe. Dette er alle virkemidler for å skape gode relasjoner mellom de ansatte og lederne, og et element i det å bli lyttet til. Det at lederen har fokus på å utvikle en kultur på alle lokasjoner uavhengig om leder er til stede, er viktig for at de ansatte skal føle tilhørighet og ikke tenke at de er alene og glemt (Jansen, 2019).

Resultatene viser at lederne har et sterkt søkelys på å være *tilgjengelig* for de ansatte. Aspeli & Molstad (2020) skriver at dette er et viktig virkemiddel for å skape tilhørighet. Lederne gjør dette ved å være tilgjengelig for de nærledede med en «åpen dør»-policy, og for de fjernledede ved å svare raskt på henvendelser som kommer i ulike digitale medier. Tilgjengelighet handler i en litt videre forstand om at de ansatte blir sett og verdsatt. Dette er et av de basale behov for motivasjon som må tilfredsstilles (Skogstad & Einarsen, 2002a).

## **6.2 Forskningsspørsmål 2. Vil transaksjonsledelse være dominerende i fjernledelse og transformasjonsledelse dominerende i nærledelse?**

I denne delen presenterer jeg funnene og drøfter dem opp mot det andre forskningsspørsmålet, der jeg har følgende antagelse:

*Antagelsen er at transaksjonsledelse vil være mer fremtredende i fjernledelse og transformasjonsledelse mer fremtredende i nærledelse i en organisasjon som er i nedfrysingsfasen.*

### **6.2.1 Transaksjonsledelse.**

I resultatene fra studien kom det frem at det ikke brukes noen form for resultat- eller atferdsmål overfor medarbeiderne i HVL. Denne typen mål er et sentralt element i transaksjonsledelse (Arnold et al., 2010, s. 569-570). Begrunnelsen er at dette ikke er vanlig i HVL, som er en høyskole underlagt staten. Det er også krevende å lage kriterier for resultat- og atferdsmål. Lederne har i stedet medarbeidersamtaler med søkelys på den faglige og personlige utviklingen. Dette er å tolke som utviklingsmål og ikke resultat- og adferdsmål, da selve arbeidet ikke blir vurdert og målt etter bestemte kriterier. Dermed er det lettere å tolke dette slik at lederne utøver transformasjonsledelse i stedet for transaksjonsledelse, og at det i dette henseendet ikke er noen forskjell på om man er fjernleder eller nærleder (Arnold et al., 2010, s. 560-570).

Resultatene fra undersøkelsen tyder videre på at insentivene lederne benytter seg av, i stor grad må tilpasses individuelt. Det som ble trukket frem som spesielt viktig for fjernledelse, var tillit og lite detaljstyring. Dette henger sammen med oppgaver som krever selvstendighet, men også det faktum at leder ikke sitter fysisk nært og kan lede like aktivt på avstand. Videre består også HVL av kunnskapsmedarbeidere der selvstendighet både er ønskelig og påkrevd. På bakgrunn av dette indikerer bruk av tillit og lite detaljstyring som insentiv en lederstil som ligner på transformasjonsledelse (Høst, 2016, s. 81-82).

*Insentivene* som HVL besitter, er i liten grad basert på materiell belønning. Som resultatene fra studien viser, er belønning i større grad basert på tilbakemelding, skryt og faglig utfordrende oppgaver. For å praktisere den reneste formen for transaksjonsledelse må bedriften ha noen formaliserte belønningssystemer (Høst, 2016, s. 81). Får HVL noen nye belønningssystemer, er det naturlig å tenke seg at de foretrukne insentivene også vil endre seg.

*Tilbakemeldinger* kom i resultatene opp som et viktig fokusområde for lederne, og da spesielt med hensyn til de fjernledede. Dette ble begrunnet med at man ikke så dem i det daglige, og slik sett ikke hadde den samme uformelle dialogen i gangen og på kontoret. En annen nærliggende årsak er graden av selvstendighet blant de fjernledede. Om en ansatt er lite selvstendig og har behov for mye faglig oppfølging, kan det være utfordrende å bli fjernledet. Basert på dette bør lederen tilpasse lederstilen sin ut fra hvor aktiv eller passiv den skal være. En fjernmedarbeider som er lite selvstendig, vil kreve en lederstil som er mer aktiv, og der man gir den fjernledede mer tilbakemelding (Høst, 2016, s. 81-82).

### **Laissez-faire-ledelse**

Denne formen for ledelse blir ofte kalt «la det skure og gå-ledelse» (Skogstad et al., 2002, s. 235). Resultatene viser at lederne praktiserer en lederstil med lite styring og stor grad av frihet i noe større grad for de fjernledede enn de nærledede. Dette begrunnes med at HVL i hovedsak består av kompetansemedarbeidere med lang erfaring og høy utdanning, og de fjernledede må ha noe mer frihet i jobben sin som følge av at leder ikke er der i det daglige. Dette kan tolkes som at lederne prøver å gi de fjernledede selvledelse og autonomi i arbeidet og ikke overlater dem til seg selv (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467-468).

I resultatene fra studien kom det også frem at de fjernledede måtte ha noe større grad av autonomi i arbeidet sitt enn de nærledede. Begrunnelsen for dette er lik som for lederstil: at leder ikke er fysisk på samme sted, noe som fordrer større behov for autonomi. Ut fra dette kan det tyde på at denne lederstilen er en form for laissez-faire-ledelse kontra transformasjonsledelse. Det er også i transformasjonsledelse vanlig at leder gir de ansatte autonomi og selvledelse i arbeidet sitt. Basert på at HVL består av kompetansemedarbeidere og slik sett ønsker autonomi og selvstendighet, er det nærliggende å tenke at det er fordi arbeidsoppgavene krever det (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467-468).

I resultatene fra studien kommer det frem at lederne mener det er krevende å håndtere konflikter via fjernledelse. I teorien om laissez-faire-ledelse er et av kjennetegnene at den er lite relasjonsorientert (Skogstad et al., 2002). Videre forklarer lederne at de er veldig oppmerksomme på konflikter og prøver å kompensere for ulempene fjernledelse gir, med hyppig dialog med teamlederne som sitter fysisk tettere på de ansatte. Ut fra dette kan man tolke svarene dithen at håndtering av konflikter ikke egner seg via digitale kommunikasjonsmedier, og at lederne ikke er lite relasjonsorienterte av denne grunn. En videre analogi til håndtering av konflikter på avstand er at dette bør skje ansikt til ansikt, og ikke over digitale medier (Strand, 2007, s. 491-493).

Når det gjelder lederstilen som praktiseres, kan det på bakgrunn av drøftingen over virke som at transformasjonsledelse blir praktisert i større grad enn transaksjonsledelse overfor de fjernledede. Dette er med på å svekke antagelsen i forskningsspørsmål 2. I det følgende vil jeg se på resultatene fra studien opp mot transformasjonsledelse for å se om forskningsspørsmålet blir videre svekket eller styrket.

## 6.2.2 Innholdet i transformasjonsledelse

I drøftingen av transformasjonsledelse tar jeg utgangspunkt i de fire sentrale strategiene for å påvirke medarbeiderne. De er i noen grad overlappende, men jeg velger å gruppere dem i disse fire for å lettere kunne se drøftingene opp mot teorien.

### Inspirerende motivasjon

I likhet med transaksjonsledelse baserer transformasjonsledelse seg på at de ansatte blir motivert (Bass, 2015, s. 112). Lederne jeg intervjuet, var tydelige på at motivasjonsfaktorene var individuelle, og at de må tilpasses den enkelte basert på deres individuelle forutsetninger. På tross av dette gikk faktorene *tilbakemelding* og *ansvar* igjen fra flere ledere. Disse faktorene var spesielt viktige for de fjernledede, da de ikke får samme oppfølging ansikt til ansikt som de nærledede. Det å gi ansvar fører dermed til at den ansatte får selvstendighet i jobben, noe som igjen fører til at behovet for tilbakemelding ikke er så stort. Tilbakemelding er også et viktig element i det å formidle en visjon og inspirere medarbeiderne, noe som lederne la vekt på. Dette ble gjort hovedsakelig på fellesmøter med avdelingen, der viktigheten av jobben til den enkelte og samfunnsbidraget til HVL blir vektlagt.

### Individualisert omtanke

I resultatene fra undersøkelsen kommer det frem at lederne er veldig opptatt av å tilrettelegge for at medarbeiderne skal få både faglig og personlig utvikling. Det kommer også frem at de har søkelys på at dette skal være likt for de fjernledede og nærledede. Det legges til rette for at de ansatte skal få gå på kurs og konferanser, som er en god måte å tilrettelegge for faglig utvikling på (Høst, 2016, s. 83). Det blir også uttrykt at de ansatte har et stort handlingsrom til å utvikle seg selv, men at det i det daglige arbeidet er krevende å få prioritert nok selvstudier, kurs og konferanser. Den daglige driften og dag-til-dag-oppgavene tar mye av tiden til de ansatte. I resultatene fra undersøkelsen kommer det også frem at lederne legger til rette for kompetanseutvikling på tvers av hvor folk befinner seg fysisk, ved å sette sammen arbeidsgrupper fra de tidligere campusene. På denne måten oppnås det kompetanseutvikling basert på andre kollegers kunnskap.

Et annet moment som ble tatt opp av lederne, var viktigheten av å støtte de ansatte i det daglige arbeidet. Dette gjøres ved at de har et sterkt søkelys på tilgjengelighet og oppmerksomhet. For de fjernledede sin del var lederne veldig opptatt av å svare raskt og ha en «åpen» Teams slik at barrieren for kontakt ikke skulle bli for stor. For de nærledede vil det være enklere å ta den uformelle dialogen i gangen eller på kontoret, som de fjernledede må ta

via ulike digitale medier. Dette fører igjen til at kommunikasjonen ikke blir så spontan, men mer planlagt for de fjernledede (Bergum, 2009, s. 49).

Ut fra resultatene fra studien kommer det frem at lederne har et sterkt søkelys på å anerkjenne de opprinnelige tilhørighetene fra før fusjonen. Dette er et viktig virkemiddel å benytte for å gi de ansatte individualisert omtanke ut fra konteksten HVL er i. Sett i et fjernledelsesperspektiv er dette altså et viktig virkemiddel for å vise omtanke overfor de fjernledede (Hetland, 2008).

### **Intellektuell stimulering**

Lederne trakk fram informasjon som et viktig moment å ha sterkt søkelys på. «Lik informasjon til lik tid for alle» var et prinsipp som ble nevnt. I praksis er det ikke enkelt å få til dette for den uformelle dialogen som går lokalt. Det er typisk mye informasjon som kommer uformelt i et kontorlandskap, i gangene, eller i lunsjen, som ikke blir formalisert og gitt i fellesmøter med alle. Det viktige i så henseende er at den formelle informasjonen som blir gitt til lederne kommer likt ut til alle, og da er det digitale kommunikasjonsflater og hyppige møter som blir beskrevet som løsningen.

I resultatene kom det også frem at lederne praktiserer stor grad av delegering, enten direkte eller via teamlederne. Medarbeidere med høyt kompetansenivå innehar ofte høyt modenhetsnivå, noe som gjør det enklere å delegere oppgaver (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438). Ut fra dette kan lederne la de ansatte få jobbe selvstendig. Kunnskapsmedarbeidere trenger også mindre overvåking og styring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 438). Dette i sum indikerer at transformasjonsledelse egner seg for HVL i større grad enn transaksjonsledelse, der klarere rammer og overvåking er mer typisk.

### **Idealisert innflytelse**

I resultatene kom det frem at en klar ulempe med å bedrive fjernledelse var at det ikke er så lett å bruke seg selv og skape motivasjon og engasjement på digitale flater. På bakgrunn av dette er det tilsvarende viktig at lederne har høy moralsk standard og på denne måten får respekt av de ansatte. Karisma kan i denne sammenhengen utøves ved å være en klar og tydelig leder som har fokus på hva HVL skal være, og på denne måten framstår som en rollemodell (Hetland, 2008).

### **Leder-medarbeider-utveksling**

Samtlige ledere beskrev at de har organisert avdelingene sine med teamledere. Disse har et



delegert faglig ansvar, og i noen tilfeller et noe mer utvidet ansvar knyttet til personalet og de fysiske forhold på arbeidsstedet. Teorien om leder-medarbeider-utveksling beskriver denne typen rollefordeling som effektiv, men også problematisk med tanke på at man kan skape et A-lag med tilhørende misunnelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 443). I lys av dette er det veldig viktig at lederne er observante på denne negative effekten, ettersom en del ansatte kan føle at noen er forfordelt posisjoner. Tett dialog med de ansatte er nøkkelen for å håndtere denne type negative sider ved en LMX-ledelse som i utgangspunktet kan være velfungerende.

### **Situasjonsbetinget ledelse**

Når det gjelder situasjonsbetinget ledelse, kom det frem i resultatene at lederstilen må tilpasses både person og situasjon. Ser man på dimensjonene «oppgaveadferd» og «relasjonsadferd», er det nærliggende å tenke at HVL sine kompetansemedarbeidere med høy modenhet vil være velfungerende med delegerende lederstil. På tross at dette er det overhengende sannsynlig at behovene til en fjernledet og en nærledet er ulike, og må imøtekommes på forskjellige måter. Ut fra dette er det viktig at lederen behandler de ansatte rettferdig, er tilgjengelig og følger opp de ansatte på en god måte, uavhengig av lokasjon. Både konteksten og individene er ulike, og på bakgrunn av dette kreves det at lederstilen tilpasses den enkelte (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 436-438). Dette blir understreket av følgende sitat:

*«Ingenting er så ulikt som lik behandling av ulike mennesker» (Leder 4).*

## 7 Konklusjon/avslutning

I denne delen vil jeg sammenfatte resultatene og drøftingen som har funnet sted gjennom arbeidet med oppgaven. Jeg vil gjøre et forsøk på å samle og strukturere trådene for å gi et svar på oppgavens problemstilling, som er: *Fjernledelse – nærledelse; Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?*

I omstillingsprosesser og organisasjonsendringer spiller mellomledere en sentral og viktig rolle. Det forventes at de er lojale overfor organisasjonen, og at de spesielt i en nedfrysingsfase både motiverer og skaper motivasjon blant medarbeiderne de leder. Videre er lederstilen som benyttes og måten de setter denne ut i praksis på, er et sentralt aspekt. I oppgaven har jeg fokusert på både fjernledelse og nærledelse for å ha et sammenligningsgrunnlag. Under vil jeg oppsummere hva som er forskjellen mellom fjernledelse og nærledelse. Deretter vil jeg diskutere begrensningene og videre forskning på temaet.

### 7.1 Fjernledelse kontra nærledelse – hva er forskjellen?

Ytre motivasjon er ikke særlig vektlagt hos HVL, ettersom motivasjonsfaktorer som belønning og materielle goder ikke er så vanlig å benytte i HVL. Indre motivasjon er, som det kommer frem i drøftingen, viktig for lederne å sette søkelys på. Det som ble trukket frem, var oppmerksomhet og anerkjennelse fra leder. Videre kom det frem at ledelse er viktig, siden en leder i større grad kan påvirke de indre motivasjonsfaktorene enn de ytre. Ut fra dette kan man si at indre motivasjon er like viktig for både de fjernledede og de nærledede, noe som slik sett svekker antagelsen i forskningsspørsmål 1.

Selvbestemmelsesteorien belyser et bredt spekter av motivasjonskomponenter, men med hovedvekt på autonomi, kompetanse og tilhørighet. I drøftingen kom jeg frem til at lederne har likt søkelys på *autonomi* for både de fjernledede og nærledede. Dette skapes gjennom kommunikasjon og forventning, involvering og medbestemmelse samt tilbakemelding. I drøftingen kom det også frem at *kompetanse* har like stort fokus for både de fjernledede og nærledede. Dette skapes ved tillit og trygghet. Det kom også frem at tilhørighet er noe viktigere for de fjernledede enn de nærledede. Grunnen er avstanden mellom leder og ansatt og at organisasjonen er resultat av en fusjon der en ny tilhørighet skal bygges, og der den gamle også må anerkjennes. Viktige virkemiddel som brukes er relasjoner, søkelys på sosialt miljø samt tilgjengelighet. Oppsummert er dette med på å svekke antagelsen i forskningsspørsmål 1.

Lederstilen lederne velger, ser ut til å være lite påvirket av om de praktiserer fjernledelse eller nærledelse. Dette blir fra ledernes perspektiv begrunnet med at lederstilen må justeres med hensyn til både situasjon og person. Likevel er det forhold som indikerer hva som er typisk. Laissez-faire-ledelse er en lederstil som i liten grad blir benyttet både når det gjelder fjernledelse og nærledelse. Denne formen for ledelse blir for passiv og vil ikke være formålstjenlig for verken organisasjonen eller de ansatte. I drøftingen kom det frem at den reneste formen for transaksjonsledelse ble lite benyttet i HVL. Jeg tolker det som at grunnen til dette er at HVL ikke har belønningssystemene som er typisk å benytte i transaksjonsledelse.

Transformasjonsledelse er den lederstilen som er mest typisk for både fjernledelse og nærledelse. Jeg begrunner dette med at det er høy grad av autonomi og selvstendighet i HVL, noe som igjen kan forklares med at HVL består av kompetansemedarbeidere. Grunnet fusjonen og tilhørende behov for fjernledelse har lederne erfart at de har blitt fjernere fra dem som de tidligere nærledet. De kompenserer for dette ved god kommunikasjon og involvering, som også er et viktig element i transformasjonsledelse. Et aspekt som gikk igjen, var at lederne blir veldig obs og skjerper lederfokuset sitt når det gjelder å utøve god ledelse. Andre faktorer som pekte seg ut, var tillit og oppfølging. På bakgrunn av dette kan vi si at antakelsen under forskningsspørsmål 2 svekkes, og at lederne praktiserer større grad av transformasjonsledelse for både de fjernledede og nærledede enn transaksjonsledelse.

## **7.2 Begrensninger og videre forskning.**

Det er i denne oppgaven ulike begrensninger. Et større utvalg av intervjuobjekter hadde gitt en bedre mulighet for å kunne generalisere resultatene. På tross av dette er det gjort et utvalg som skal være noenlunde representativt for hele HVL sin administrative organisasjon. Slik sett er overførbarheten til stede innad i organisasjonen. Ettersom det er gjort en begrensning i det å bare se på den administrative organiseringen av HVL, er det nærliggende å tenke seg at resultatene er mer sammenlignbare med andre administrative organisasjoner i andre sektorer og bransjer. De må likevel sees i lys av at HVL er en statlig organisasjon, med de føringene som ligger for denne type organisasjoner.

Temaet fjernledelse er i utgangspunktet et aktuelt tema. Grunnet covid-19-pandemien som brøt ut våren 2020, ble temaet aktualisert på en helt ny måte. Videre forskning innen temaet fjernledelse er veldig interessant både sett i lys av dette og at temaet har en del hvite flekker teoretisk. Et felt jeg for eksempel har funnet lite forskning på, er lederes rolleforståelse og

hvilke krav og ledelsesfunksjoner som må ligge til grunn for en organisasjonseksistens i en fjernledelseskontekst. Rolleforståelsen til ledere kan videre måles mot ivaretagelse av organisasjonens behov. I denne konteksten er det interessant å se på hvilke roller som er mest fremtredende, og om det er ulikheter mellom henholdsvis fjernledelse og nærledelse.

For å begrense omfanget har denne masteravhandlingen bare sett på ledernes perspektiv opp mot fjernledelse og nærledelse. Det kan videre være aktuelt å se på de ansatte med samme tematikk og undersøke om det finnes likheter og ulikheter med funnene som er gjort basert på leder sitt ståsted.

## Referanseliste

- Arnold, J. et al. (2010). *Work psychology : understanding human behaviour in the workplace*. 5 utg. Harlow: Pearson.
- Aspeli, A. K. G. & Molstad, M. H. (2010). *Fjernledelse i lys av selvbestemmelsesteori : hvordan påvirker fjernledelse motivasjon og selvledelse?* [Masteroppgave]: Høgskolen i Buskerud. Tilgjengelig fra: <https://openarchive.usn.no> [Lest 15.01.2020].
- Aspeli, A. K. G. & Molstad, M. H. (2020). *Fjernledelse - fred, frihet og ensomhet?* 1 utg. Oslo: Gyldendal.
- Bakke, J. W. (2001). *Arbeid på nye måter : perspektiver på fjernarbeid*. Bergen: Fagbokforl.
- Bass, B. M. (2015). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse. I: Martinsen, Ø. L. red. *Perspektiv på ledelse*, s. 111-123. Oslo: Gyldendal.
- Bergum, S. (2009). *Management of teleworkers : managerial communication at a distance*. [Doktoravhandling] Turku: Turku School of Economics. Tilgjengelig fra: <https://www.utupub.fi> [Lest 15.02.2020].
- Bergum, S. (2014). Avstandsledelse : karakteristika og utfordringer. I: Hole, Å. S. H., Anne Oline red. *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv*, s. 39-59. Vallset: Oplandske bokforl.
- Bergum, S. (2020). Vil Koroan føre til varige endringer i våre måter å jobbe på? *HMS Magasinet*, 2, 30-31. Tilgjengelig fra: <https://hmsmagasinet.no/koronakrise-papirutgaven/hms-magasinet-2020-er-ute-na/594577> [Lest 10.08.2020].
- Blaikie, N. & Priest, J. (2019). *Designing social research : the logic of anticipation*. designing social research. Cambridge, UK: Polity Press.
- Busch, T. et al. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforl.
- Busch, T. (2013). *Akademisk skriving for bachelor- og masterstudenter*. Bergen: Fagbokforl.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological bulletin*, 140 (4), 980-1008. 10.1037/a0035661
- Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow : the psychology of engagement with everyday life*. MasterMinds. New York: BasicBooks.
- De Paoli, D. (2013). *BI ledermagasinet - Virtuelle team*. Tilgjengelig fra: <https://www.ledernytt.no> [Lest 05.05.2020].
- De Paoli, D. (2015). Virtual organizations: a call for new leadership. I: Ropo, A. et al. red. *Leadership in spaces and places*, s. 109-127. Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Perspectives in social psychology. New York: Plenum.
- Elken, M. et al. (2020). En forskningsbasert følgeevaluering av Høgskulen på Vestlandet : Sluttrapport. 1. Tilgjengelig fra: <https://nifu.brage.unit.no> [Lest 20.10.2020].
- Fische, C. (1998). Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap. *Magma*, 3, 25-31. [Lest 15.03.2020].
- Fjørtoft, S. O. (2014). *Digitalisering i offentlig sektor : digital ledelse som ny ledelsesdisiplin : hva hemmer og fremmer god digital ledelse?* [Masteroppgave]: CBS - Copenhagen Business School. Tilgjengelig fra: <https://nordopen.nord.no> [Lest 05.04.2020].
- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of organizational behavior*, 26 (4), 331-362. 10.1002/job.322
- Gripsrud, G., Silkoset, R. & Olsson, U. H. (2010). *Metode og dataanalyse : beslutningsstøtte for bedrifter ved bruk av JMP*. 2 utg. Kristiansand: Høyskoleforl.
- Hegghammer, T. L. (2009). *Fjernledelse - betyr lederadferd mer enn avstand?* [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [Lest 08.02.2020].
- Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. *Tidsskrift - norsk psykologforening*, 45 (3), 265-271. [Lest 02.03.2020].
- Høst, T. (2016). *Ledelse : en helhetlig modell*. 2 utg. Oslo: Universitetsforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3 utg. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Jansen, T. (2019). *Å fjernledes - er det å klare seg selv? En casestudie ved UiT Norges arktiske universitet*. [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [Lest 03.02.2020].
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5 utg. Oslo: Abstrakt.
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 5 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Krumsvik, R. J. (2014). *Forskningsdesign og kvalitativ metode : ei innføring*. Bergen: Fagbokforl.

- Kvale, S. et al. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3 utg. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. 3 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Larsen, I. M. & Kyvik, S. (2006). Tolv år etter høgskolereformen—en statusrapport om FoU i statlige høgskoler. Tilgjengelig fra: <https://nifu.brage.unit.no> [Lest 05.08.2020]. [Lest 21.04.2020].
- Lewin, K. & Cartwright, D. (1951). *Field theory in social science : selected theoretical papers*. Harper torchbooks, b. 1135. New York: Harper & Brothers.
- Meld. St. 18 2015. (2015). *Strukturreformen*
- Nielsen, M. B. et al. (2004). Destruktiv ledelse. *Magma*, 7 (4), 80-90. [Lest 03.03.2020].
- Oppegaard, S., Seip, Å. A. & Svalund, J. (2019). ABE-reformen i staten. *Fafo rapport*. Tilgjengelig fra: <https://fafo.no/images/pub/2019/20733.pdf> [Lest 10.03.2021].
- Pedersen, I. (2017). *Er der en leder til stede?* 1 utg. København: Spesialtrykkeriet Arvos A/S.
- Presthus, A. N. & Blokkdal, M. H. (2018). *Fjernledelse kontra nærledelse: kommunikasjon, psykologiske kontrakter og lederstiler*. [Masteroppgave]: Universitetet i Stavanger. Tilgjengelig fra: <https://uis.brage.unit.no/> [Lest 04.02.2020].
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: classic Definitions and New Directions. *Contemp Educ Psychol*, 25 (1), 54-67. 10.1006/ceps.1999.1020
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforl.
- Sander, K. (2020). *Hva er et forskningsdesign?* Tilgjengelig fra: <https://estudie.no/hva-er-forskningsdesign/> [Lest 12.02.2020].
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002a). Basale psykologiske behov i arbeidslivet: autonomi, kompetanse og tilhørighet. I: Hetland, H. & Hetland, J. red. *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer*, s. 104-119. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogstad, A. & Einarsen, S. (2002b). Effektiv ledelse: en gjennomgang av de 20. århundres viktigste perspektiver. I: Skogstad, A. & Einarsen, S. red. *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*, s. 15-39. Bergen: Fagbokforl.
- Skogstad, A. et al. (2002). Destruktiv lederskap: årsaker og konsekvenser. I: Skogstad, A. & Einarsen, S. red. *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*, s. 233-254. Bergen: Fagbokforlaget.
- Solberg, E. (2020). *Statsministerens innledning på pressekonferanse om endrede koronatilak*. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/statsministerens-innlegg-pa-pressekonferanse-om-endrede-korona-tiltak/id2697078/> [Lest 23.04.2020].

- Stefanussen, F. & Foss, L. (2010). *Utfordringer med fjernledelse*. [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [Lest 02.02.2020].
- Stone, D. N., Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: creating autonomous motivation through self-determination theory. *Journal of General Management*, 34 (3), 75-91. [Lest 04.04.2020].
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder*. 5 utg. Bergen: Fagbokforl.
- Ulltveit-Moe, J. (2008). Plattform for ledelse i staten. *Stat & Styring* (3), 12-14. [Lest 05.05.2020].
- Van den Broeck, A. et al. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42 (5), 1195-1229. [Lest 02.03.2021].
- Velten, J. (2008). *Medarbeiderskap : fra ord til handling*. Oslo: Universitetsforl.
- Wilhelmsen, S. A. (2020). *Selvbestemmelsesteori og lederstiler i fjernledelse og nærledelse - Hva motiverer?* [Masteroppgave]: UiT Norges arktiske universitet. Tilgjengelig fra: <https://munin.uit.no> [Lest 12.08.2020].
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. 6 utg. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations*. 8 utg. Essex: Pearson.



## Vedlegg

### Vedlegg 1: Intervjuguide

- Introdusere meg og oppgaven. Presentere problemstilling og tilhørende forskningsspørsmål. Viktig her å definere fjernledelse og nærledelse.
- Fortelle om hensikten med intervjuene og hva de skal brukes til.
- Spørre om tillatelse til opptak og garantere full anonymitet.
- Informere om forventet lengde på intervju.
- Informere om muligheten til å trekke seg.
- Informere om at underveis i intervjuet må det ikke navngis eller gis bakgrunnsopplysninger om enkeltpersoner, men snakke generelt på gruppenivå.
- Er det spørsmål før intervjuet starter?

### Introduksjonsspørsmål til den ansatte:

- Arbeidstittel.
- Ansiennitet – hvor lenge jobbet i HVL og før det HiSF, HiB eller HSH.
- Utdanningsbakgrunn/kompetanse.
- Ansvarsområde.
- Arbeidssted.

### Generelle forskjeller mellom Fjernledelse (FL) og Nærledelse (NL)

1. Hva legger du i begrepet fjernledelse kontra nærledelse?
2. Hvilke erfaringer har du med fjernledelse som leder?
3. Har du selv blitt fjernledet?
4. Hva er de tre største fordelene og ulempene (utfordringer) med FL kontra NL?
5. Hvor ofte kommuniserer du med dine fjernansatte og på hvilken måte?
6. Hvor ofte har dere hatt fysiske møter, og mener du dette er viktig å ha?
7. Hvordan utøver du ledelse av de fjernledede medarbeiderne? Er dette ulikt for de fjernledede kontra de nærledede?
8. Hvilke krav og forventninger har du til dine ansatte? Er dette ulikt for FL kontra NL?
9. Hva mener du er egnet antall personer man bør ha personalansvar for? Er dette ulikt for FL kontra NL?
10. Er det forskjell på hvilke lederegenskaper en FL må besitte kontra NL?
11. Opplever du at medarbeiderne er tilfredse med organisasjonsformen FL?

12. Opplever du som leder at kontroll og fokus på styring kan komme på bekostning av leder- og medarbeiderrelasjon? Er dette ulikt for FL og NL?

### **Transaksjonsledelse og transformasjonsledelse**

13. Evalueres prestasjoner? Benyttes det resultat (arbeidsmål) og adferdsmål for medarbeiderne? Hvordan evalueres og belønnes i så fall disse? Er det ulikt for FL og NL?
14. Hvordan skaffer du nok informasjon til at evalueringen blir «god»? Er det ulikt for FL og NL?
15. Hvordan samarbeider du med dine ansatte? Er det ulikt for FL og NL?
16. Hvordan stimulerer du dine ansatte til å utvikle seg? Gis de handlingsrom til å utvikle sine evner og utvikle nye evner? Er det ulikt for FL og NL?
17. Har du en bevisst strategi på hvordan du leder de ulike medarbeiderne når det gjelder lederstil? Er det ulikt for FL og NL?
18. Hvordan mener du at du som leder tilrettelegger for at medarbeiderne skal bli lyttet til? Er det ulikt for FL og NL?
19. Hvilke konkrete grep gjør du som leder for å motivere de ansatte? Er det ulikt for FL og NL?
20. Har medarbeiderne ulikt behov for å motiveres, og er dette ulikt i FL kontra NL?

### **Motivasjon**

21. Har FL medført at du har tatt i bruk nye metoder for å motivere de ansatte? Eventuelt hvilke?
22. Gir du tilbakemelding på arbeidet til dine ansatte? Hvor ofte og hvordan gjør du dette? Er det ulikt for FL og NL?
23. Mener du det er viktig å møte de ansatte fysisk for å motivere dem?
24. Hvilke belønningsmetoder bruker du overfor de ansatte? Er det ulikt for FL og NL?
25. Vet du hva som motiverer dine ansatte, og hvordan gjør du det i praksis?

### **SDT – Individuelle egenskaper og autonomi**

26. Hva gjør du som leder for å understøtte de ansattes autonomi? Er det ulikt for FL og NL?
27. Har du som leder en opplevelse av at de ansatte har ulik grad av selvstendighet? Har du en formening om dette har en felles sammenheng?
28. Mener du at de ansattes mulighet til å ta egne beslutninger er viktig for motivasjonen? Er det ulikt for FL og NL?

### **SDT – Kompetanse / mestring**

29. Hva gjør du som leder for å understøtte kompetansebehovet og utviklingen til de ansatte? Er det ulikt for FL og NL?
30. Hvor tydelige er forventningene til deg som leder fra FL og NL?

### **SDT - Tilhørighet**

31. Hva gjør du som leder for å understøtte de ansattes behov for tilhørighet? Er dette ulikt for de som er FL og NL?
32. Hvordan jobber du for at de ansatte skal passe inn i det sosiale miljøet og føle tilhørighet til arbeidsplassen? Er det ulikt for FL og NL?

### **Åpen kategori**

33. Nevn to-tre områder der de ansatte er fornøyd med deg som leder. FL og NL
34. Nevn to-tre områder der de ansatte er mindre fornøyd med deg som leder. FL og NL

### **Til slutt**

35. Er det noe du ønsker å spørre om eller utdype på bakgrunn av spørsmålene over?
36. Er det noe du ønsker å tilføye som ikke er fanget opp av spørsmålene over?

## **Vedlegg 2: Informasjonsskriv**

### **Vil du delta i en masteroppgave om fjernledelse?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan mellomledere jobber for å skape motivasjon samt deres lederstil ved fjernledelse kontra nærledelse. Undersøkelsen vil være en del av en masteroppgave om fjernledelse ved UiT Norges arktiske universitet.

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

#### **Formål**

Undersøkelsen er en del av en masteroppgave på studiet «Erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi (MBA)» ved UiT Norges arktiske universitet. Masteroppgaven er på 30 studiepoeng, og skal etter planen leveres 1. juni 2021. Formålet er å se på hvordan mellomledere jobber for å skape motivasjon og om lederstilen er ulik ved fjernledelse kontra nærledelse.

Opplysningene som kommer frem etter undersøkelsen, vil ikke bli brukt til andre formål enn i denne masteroppgaven.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

UiT Norges arktiske Universitet er ansvarlig for prosjektet.

Jeg er deltidsstudent ved UiT Norges arktiske Universitet, institutt for samfunnsvitenskap. Masteroppgaven er den avsluttende delen av studiet Strategisk ledelse og økonomi (MBA). Jeg skriver masteroppgaven alene og har av den grunn ingen eksterne samarbeidspartnere.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Årsaken til at du blir spurt om å delta, er fordi du er ansatt som leder ved Høgskulen på Vestlandet (HVL), og har personalansvar for ansatte som både sitter på samme geografiske sted som deg, og som befinner seg et annet sted. Du praktiserer altså både nærledelse og fjernledelse, og sett i lys av dette er du en aktuell respondent med hensyn til problemstillingen min. Det er 8 stykker som får denne forespørselen i HVL, og mitt fokus er på de administrative lederne. Utvalget dekker både fakultet og fellesadministrasjonen.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen vil bli gjort som individuelle intervjuer (kvalitativ metode) og vil bli tatt opp som lydopptak. Grunnet covid-19-situasjonen må intervjuene gjøres via Skype eller Teams. Intervjuene vil bli transkribert og slettet i etterkant. Lengden på intervjuene vil være mellom 30 og 60 minutter. Om ønskelig vil du kunne få det transkriberte intervjuet til gjennomlesning.

### **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 jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

- Det er bare jeg og min veileder som har tilgang til opplysningene som blir gitt i intervjuet.
- Navnet ditt, som kun vil finnes på samtykkeerklæringen, blir erstattet med en kode som vil bli lagret på egen navneliste adskilt fra øvrige data.
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven. Opplysninger om kjønn, alder, stilling eller seksjon/avdeling/fakultet/institutt vil ikke bli opplyst om, da de ikke har betydning for formålet til denne undersøkelsen. Din leder vil heller ikke kunne gjenkjennes.
- Intervjuene vil foregå på Skype eller Teams, og databehandler for disse tjenestene er Microsoft.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Masteroppgaven skal etter planen avsluttes i juni 2021, med levering innen 1.juni. De transkriberte intervjuene og samtykkeerklæringen blir slettet/makulert etter at sensuren er falt. Lydopptakene sletter jeg etter at de er transkribert ferdig i etterkant av intervjuene.

### **Dine rettigheter**

Dersom du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet personopplysninger om deg
- å få slettet personopplysninger om deg
- å få utlevert en kopi av dine personopplysninger
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- Finn Andreas Kårstad, fka016@uit.no, 95047651, student ved UiT Norges arktiske universitet.
- Hanne Gabrielsen, Faglig koordinator MBA og MPA, hanne.gabrielsen@uit.no, 77644448, Veileder ved UiT Norges arktiske universitet.
- Einar Brandsdal, Førstelektor UiS, ekbran@broadpark.no, einar.brandsdal@uis.no, 97751539, Bi-veileder ved UiS Universitetet i Stavanger
- Personvernombudet ved UiT Norges arktiske universitet Joakim Bakkevold – personverntjenester@nsd.no.

Hvis du har spørsmål knyttet til NSDs 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

Finn Andreas Kårstad  
Masterstudent MBA

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om prosjektet «Fjernledelse», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju.

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

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## **Vedlegg 3: NSD**

### **NSDs vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Nærledelse og fjernledelse – hva er forskjellen? Hvordan kan ledere skape motivasjon etter en organisasjonsfusjon – og hvilken lederstil er mest fremtredende i fjernledelse kontra nærledelse?

#### **Referansenummer**

660043

#### **Registrert**

25.05.2020 av Finn Andreas Kårstad - fka016@post.uit.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for samfunnsvitenskap

#### **Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Hanne Gabrielsen, hane.gabrielsen@uit.no, tlf.: 77644448

#### **Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

#### **Kontaktinformasjon, student**

Finn Andreas Kårstad, finn.andreas.karstad@hvl.no, tlf.: 95047651

#### **Prosjektperiode**

22.01.2020 - 15.06.2021

#### **Status**

29.05.2020 - Vurdert

**Det innsendte meldeskjemaet med referansekode 660043 er nå vurdert av NSD.**

Følgende vurdering er gitt:

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i



meldeskjemaet med vedlegg den 29.05.2020, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD.

Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på “Del prosjekt” i meldeskjemaet.

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke typer endringer det er nødvendig å melde:

[nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 15.06.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

-lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta, oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Skype og Teams er databehandlere i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!