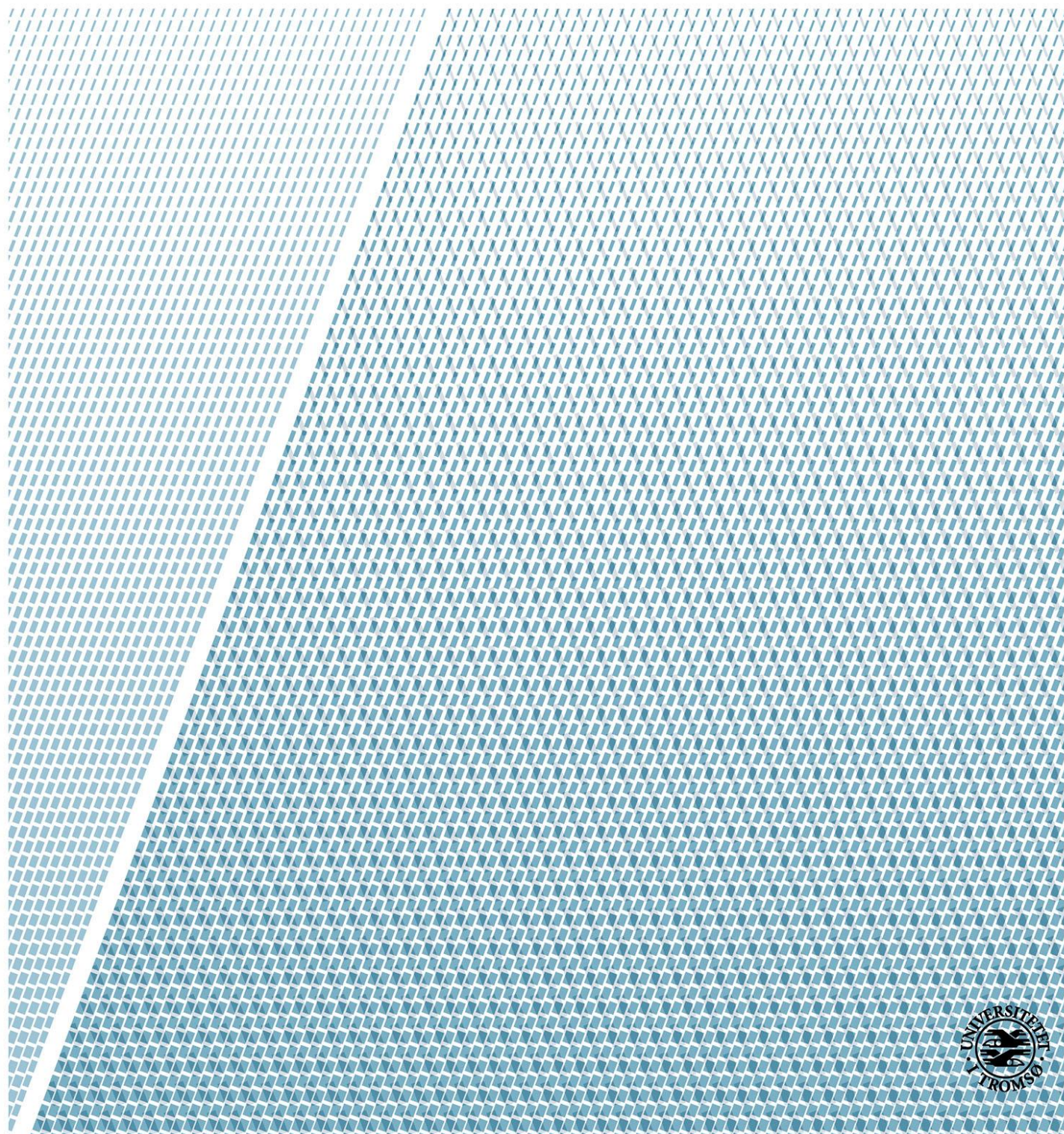


Institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging

**Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil?
Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt
lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?**

—
Jan Helge Hardersen

Masteroppgave i ledelse - mai 2015



Forord

Min masteroppgave i ledelse marker avslutningen på et langt løp for å få en master i ledelse, som jeg har tatt ved siden av yrkeskarriere. Er derfor glad for at jeg endelig kan levere oppgaven og få en etterlengtet master i ledelse. Selve oppgaven har jeg holdt på med i litt over et år nå. Selv om masteroppgaven er et ensomt arbeid vil jeg takke de som har støttet meg i fullførelsen av oppgaven. Jeg har alltid vært nysgjerrig på utøvelse av ledelse og fant det interessant å se nærmere på utøvelse av fjernledelse. Har selv opplevd utfordringene ved fjernledelse både som leder og undergitt, synes derfor en studie av dette fenomenet vil være interessant og gi mening.

Jeg vil takke min veileder, førstelektor ved institutt for sosiologi, statsvitenskap og samfunnsplanlegging Tor Christian Dahl-Eriksen ved UiT for god veiledning gjennom arbeidet med oppgaven min. Vil også takke UiT for at jeg har fått tatt masterprogram i ledelse hos dem. I tillegg vil jeg takke Hærstaben ved brigader/stabssjef Arne Opperud som ga meg mulighet å gjennomføre undersøkelse av min problemstilling, i hærstaben. Videre takker jeg også informantene mine for at de stilte tid til rådighet for å samtale om spørsmålene mine knyttet til problemstillingen.

Jeg vil også takke min kone Henriette Steen, som er Can. Teol. og arbeider som feltprest i forsvaret, for den oppmuntring og støtte hun har gitt meg.

Bardufoss 13. mai 2015

Sammendrag

Hensikten med dette studiet var å studere fjernledelse med henblikk på lederstiler, samt se på samsvar bruken av lederstiler i forhold til Forsvarets ledelsesfilosofi. Å lede på avstand gir spesielle utfordringer for både de som leder og de som ledes, og det er derfor interessant å få frem de forklaringer som gis fra de fjernledede og fjernledere. Problemstillingen min er som følger:

***Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil?
Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt
lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?***

Målet med denne studien var, som problemstillingen sier, å undersøke hvordan fjernledelse utøves med henblikk på lederstilene autoritær, demokratisk og la-det-skure lederstil, og hvilke forklaringer som gis på dette, og hvordan utøvelsen av lederstil samsvarer med Forsvarets ledelsesfilosofi. Dette ble undersøkt ved samtaler med informanter som hadde ledelsesrollen og medarbeiderrollen i hærstaben, som arbeidet på geografisk avstand fra hverandre.

Resultatet viste at det foregår veksling mellom lederstiler. Jeg opplevde at den autoritære lederstil var dominerende frem til oppdraget var gitt, men derimot, fra oppdraget var gitt til fremsendelse av resultat opplevde jeg at demokratisk lederstil kom til anvendelse, utfra beskrivelse av lederstiler fra Jacobsen & Thorsvik (2002).

Utfra undersøkelsen må det sies å finne stort samsvar med Forsvarets ledelsesfilosofi og utøvelsen av ledelse, som nettopp sier at sjefene på ulike nivåer skal fastsette målet og strategien. Imidlertid, når rammen er gitt, så gir Forsvarets ledelsesfilosofi, i utgangspunktet, den underordnede frihet til å løse oppdraget, hvor det oppfordres til at det skal tas initiativ på alle nivåer (FFOD 2007).

Når det gjelder balansert målstyring opplevde jeg blandet engasjement. Ledere opplevde jeg i større grad var opptatt av denne dimensjonen, mens de fjernledede merket ikke så mye til den.

INNHold

1 Innhold

.....	i
Forord	iii
Sammendrag.....	iv
1 Innhold.....	v
1 Innledning.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Problemstilling.....	3
1.3 Oppgavens oppbygning	4
1.4 Forsvarets organisasjon og struktur	5
1.5 Forsvarets ledelsesfilosofi	8
2 Teori kapittel	9
2.1 Lederskap.....	9
2.1.1 Lederskap har betydning for virksomhetenes resultater.....	10
2.1.2 Lederskapet tilstreber målrettede og rasjonelle handlinger.	11
2.1.3 Lederskapet utøves i samspillet mellom ledere og medarbeidere.11	
2.1.4 Ledere har medarbeidere og ikke partnere.....	11
2.2 Fjernledelse	12
2.3 Bredden innenfor lederstiler.....	16
2.3.1 Autoritær lederstil	18
2.3.2 Demokratisk lederstil	19
2.3.3 La-det-skure (laissez-fair) lederstil.	20
2.4 Utøvelse av ledelse utfra situasjonen.....	21
2.5 Balansert målstyring.....	23
3 Metode.....	25
3.1 Kvalitativ forskningsdesign.....	25
3.2 Metodevalg	26
3.3 Casestudie	28
3.4 Reliabilitet og validitet.....	29
4 Drøfting.....	33
4.1 Forsvarets ledelsesfilosofi.....	33
4.2 Oppdragsbasert ledelse tilblivelse	35
4.3 Intensjonsbasert ledelse.....	36
4.4 Forsvarssjefens grunnsyn.....	37
4.5 Drøfting utfra problemstillingen	38

4.5.1 Utøvelse av lederstiler og forklaringer som ble gitt.....	38
4.5.2 Kommunikasjonens betydning ved fjernledelse.....	45
4.5.3 Samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi.....	50
4.5.4 Balansert målstyring som verktøy	51
4.6 Antagelser.....	53
4.7 Oppsummering.....	56
5 Konklusjon.....	57
Litteraturliste.....	59
Vedlegg 1. Intervjuguide	62
Vedlegg 2. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	63
Vedlegg 3. Spørsmålsliste fjernledere	65
Vedlegg 4. Spørsmålsliste fjernledede.....	68

1 Innledning

1.1 Tema

Tema for denne oppgaven er fjernledelse. Jeg har selv hatt arbeidserfaring med fjernledelse, og føler det er viktig å belyse utfordringene nærmere, da det virker som denne arbeidsformen får økende inntreden i vårt samfunn.

Ved å begynne å se nærmere på ledelsesbegrepet ser man at, i faglitteraturen finnes det ikke et enkelt, omforent begrep om ledelse (Strand 2007:18). Det er imidlertid vanlig å ta utgangspunkt i at ledelsesbegrepet er knyttet til myndighet og makt over andre (jf. Strand (2007)). Selve utøvelsen av ledelse har vært gjenstand for et bredere sett av meninger (Yukl 2006). En betydelig del av ledelsesteorien har viet seg til spørsmålet om hvordan ledere skal forholde seg til medarbeidere for å oppnå effektiv respons.

Lederatferd har i hovedsak blitt inndelt i dimensjonene ledelse og styring. Med styring menes: «... en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte bl. a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner. », mens det med ledelse menes: «... desentralisert direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte... » (Røvik 2007: 146).

Med fjernledelse menes: "ledelse av en eller flere personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv" (Hegghammer 2009:5). Fjernledelse innebærer dermed at ledelsen må utøve innflytelse gjennom den relasjonen som bygges opp mellom ledelsen og de ansatte. Dette betyr at ledelsen har mulighet til å gjøre valg i hvordan de vil opptre overfor sine ansatte. Dette innebærer nærmere bestemt fokus på hvordan ledelsen utøver sin samhandling overfor de ansatte.

I det norske samfunnet virker det som det har utviklet seg en avtagende ledelsessatsing fra begynnelsen av det nye århundre. Dette i motsetning til en betydelig interesse for ledelse i 1980- årene og et stykke utover 1990-årene (Røvik 2007:146). Derimot er det en økende tendens til dreining mot styring gjennom massiv satsing på formaliserte styringssystemer. Balansert målstyring er en av de mest populære organisasjonskonsepter. Dette konseptet med balansert målstyring vil bli utdypet nærmere i teorikapitlet.

Fjernledelse er et fenomen som i de senere år har blitt mer og mer vanlig. (jf. Colbjørnsen 2004). Generelt i samfunnet har økt konkurranse, fusjoner og endring i organisering bidratt til øket bruk av fjernledelse (Colbjørnsen 2004)¹. De økonomiske motivene er også en viktig drivkraft bak denne utviklingen. Fjernledelse kan gi mindre administrasjon og dermed rimeligere produksjonskostnader (Colbjørnsen 2004). Ut fra dette må fjernledelse oppfattes som et resultat av globalisering, rasjonalisering og fusjoner. Forsvaret opprettholder generelt sett en lokal organisering og tilstedeværelse for avdelinger på lavere nivå grunnet deres funksjon, og ivaretar denne organiseringen med gode pendlerordninger. Imidlertid kan den geografiske avstand til neste beslutningsnivå være lang. Denne organiseringen ser ut til å være sammenfallende med begrunnelsene i det øvrige samfunnet, hvor det økonomiske perspektivet er blant de viktigste faktorene. Dette fenomenet later til å være mer fremtredende for staber, herunder hærstaben, som ved omorganiseringen på slutten av 2000 – tallet, ikke bare eksternt mot underliggende avdelinger men også innad i staben etablerte fjernledelse. Dette gjenspeiler seg i at deler av avdelinger innad i hærstaben er lokalisert på annet geografisk sted.

Det har vært liten forskning omkring fenomenet fjernledelse. Forskning har i hovedsak konsentrert seg om kommunikasjonsformer. Antonakis & Atwater (2002) fremhever at selv om mange utøver fjernledelse, kjenner de ikke nødvendigvis til alle utfordringer, fordeler eller konsekvenser som fjernledelse kan medføre. Napier og Ferris (1993) har utdypet dette nærmere i sin artikkel ved å reise kritiske spørsmål til det å arbeide på distanse fra hverandre. De hevder at denne arbeidsformen vil innebære en asosial og ensom tilværelse, som gir begrensede muligheter for å bli sett og hørt. Dette viser at det fortsatt er mange ubesvarte spørsmål omkring fjernledelse.

Ved fjernledelse kan valg av lederstil ha avgjørende betydning for kvaliteten på samhandlingen mellom ledelsen og ansatte. Det er derfor interessant å se på hvilke betydningen lederstil har. Demokratisk versus autoritær lederstil kan være den innfallsport som gir mulighet for å gjøre en forskjell på samhandlingen mellom leder og underordnet.

¹ Colbjørnsen har (2004) oppgitt et anslag på andel fjernarbeidene (som minst én dag per uke jobber hjemmefra) på seks prosent rundt årtusenskiftet.

Forsvaret har, som mange andre statsetater vært (og er fremdeles) gjenstand for effektivisering. Dette har ført til geografisk spredning av organisasjoner som er knyttet til hverandre organisasjonsmessig, noe som derved har ført til økt grad av fjernledelse. Noe som aktualiserer dette. Jeg har i min oppgave valgt å undersøke noe av fjernledelsen som praktiseres innad i organisasjonen til hærstaben.

Det er muligens sannsynlig at det innenfor Forsvaret utøves lederskapet med en autoritær lederstil. Dette siden Forsvaret gjerne er forbundet med en tanke om en organisasjon med en stram hierarkisk oppbygd struktur hvor ordregiving og instruksjoner har en fremtredende rolle som samhandlingsform. Imidlertid mener jeg at utøvelsen av lederskap også innenfor en organisasjon som Forsvaret også har variasjoner innenfor lederstil. Om det er bred forskjell i lederstiler, eller bare variasjoner innenfor et snevrere område, håper jeg min oppgave vil gi svar på.

1.2 Problemstilling

Jeg har valgt å gjøre en casestudie av fjernledelse innenfor hærstaben i Forsvaret. Problemstillingen blir som følger:

Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil? Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?

Dette aktualiserer spørsmålet om hvilken lederstil fjernledere inntar ovenfor sine underordnede. Utøves det *styring* med bruk av presise kravspesifikasjoner og jevnlig kontroll, eller utøves det en dialogbasert *ledelse* gjennom visjoner, verdier og relasjonsbygging? Eller begge deler?

Ohio- og Michigan-studiene på 1950-tallet trakk fram i lyset lederstiler. Dette studiet tok for seg en leders relasjon til sine medarbeidere som en viktig del av det å lede. Forenklet kunne lederstilene deles i dimensjonene oppgaveorientert og relasjonsorientert lederstil (Kaufmann & Kaufmann 2003: 325). Senere forskning på lederstiler, eksempelvis av Tannenbaum og kolleger, har valgt

lederstiler som klassifiseres på en skala fra autoritær til demokratisk lederstil (Tannenbaum et al., i Jakobsen og Thorsvik 2002:391).

Jeg har valgt tre lederstiler, som mye av lederforskning har arbeidet med. Disse lederstilene er: autoritær, demokratisk og la-det-skure (*laissez-faire*)². Denne inndelingen i lederstiler er valgt som teoretisk grunnlag for min oppgave, noe jeg vil utlede nærmere i teorikapittelet.

1.3 Oppgavens oppbygning

Jeg vil i min casestudie gjennomføre intervju med ledere som utøver fjernledelse og underordnede som blir fjernledet, for å prøve å finne noen svar på forskningsspørsmålet mitt. Avhandlingen min er delt inn i fem kapitler. Det første kapitlet har tatt for seg innledning og problemstilling. Kapitlet avsluttes med oppgavens oppbygging og Forsvarets organisasjon og struktur.

Det andre kapitlet vil omhandle de teoretiske innfallsvinklene jeg har bestemt meg for å ta utgangspunkt i. Her vil jeg komme nærmere inn på atferdsteorier som jeg vil studere nærmere i min casestudie. Spesielt vil jeg gå inn på de konkrete «væremåter» som utøves av ledere, og hvilke effekter disse vil kunne gi på samarbeidet. Innledningsvis vil ta for meg noe teori om lederskap. Derneft vil jeg belyse nærmere lederstilene jeg vil undersøke ved fjernledelse og effekten disse lederstilene forventes å gi utfra de teoretiske utledninger. Videre vil jeg sette opp «antagelser» til hver av lederstilene, knyttet til fjernledelse i Forsvaret. Antagelsene vil bli gjennomgått nærmere i drøftingskapitlet.

Tredje kapittel er metodekapitlet. Her vil jeg redegjøre for hvilke metode som jeg vil anvende i avhandlingen. Vil her foreta en nærmere beskrivelse av fremgangsmåte jeg har valgt. Som fremgangsmåte i arbeidet mitt har jeg valgt kvalitativ metode ved bruk av intervju, av et utvalg informanter. I metodekapitlet redegjøres det for hvorfor intervju er valgt som redskap i undersøkelsen. Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet vil bli diskutert avslutningsvis. Den etiske tankegang vil være sentral for gjennomføringen av casestudie.

² *Laissez-faire* er et fransk uttrykk som betyr «la det være» eller «la det skure». Dette er fravær av lederskap eller unngåelse av lederskapets ansvar.

I kapittel 4, drøftingskapitlet vil jeg anvende den valgte teorien i min drøfting. Jeg vil med utgangspunkt i empirien, det innsamlet datamateriale, gjennomføre drøfting i sekvenser knyttet til problemstillingene, og de oppdagelser i undersøkelsen som er fremkommet. Jeg vil også belyse den ledelsesfilosofi og styringssystemer som Forsvaret knytter seg til, og se på hvordan anvendelsen samsvarer med utøvelsen av fjernledelse i hærstaben.

Kapitlet vil presenteres de tankene som er kommet frem omkring adferdstilene og hvordan disse virker i inn på samhandlingen mellom leder og undergitt ved fjernledelse. Funnene viser/beskriver hva og hvordan ledere og undergitte opplever den lederstil som utøves. Avslutningsvis, vil jeg som sagt, se på samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi, og aller sist gjennomgå de antagelsene jeg fremsatte i teorikapitlet.

Kapittel 5, konklusjonskapitlet, vil ta for seg en kort oppsummering, i forhold til problemstillingen, samt komme med forslag til ytterligere forhold, som i forlengelsen av min studie, kan være inntresant å forske videre på.

1.4 Forsvarets organisasjon og struktur

For å kunne si noe om organisasjonsstrukturen i Forsvaret vil jeg si noe om arbeidsdeling, fordeling av autoritet og system for styring, koordinering og kontroll av oppgavene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik 2002:71).

Forsvaret er en gammel organisasjon og historisk sett har den hierarkiske tradisjonen stått sterkt i Forsvaret, men endring og utvikling i privat og offentlig sektor har hatt stor påvirkning på organisasjonen. Dette har medført at Forsvaret har endret sin organisasjonsstruktur over tid. Mest tydelig er dette kommet til uttrykk gjennom utviklingen fra styring til ledelse fra 1970- til 1990-tallet. Dette har i hovedsak kommet til uttrykk gjennom omorganiseringsprosesser sent på 1990-tallet og de første årene etter årtusenskiftet, samt gjennom utflating av hierarkier og desentraliseringstiltak.

Det kom nye signaler i forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012³ hvor det sies:

Forsvarssjefens direkte underlagte sjefer skal etableres som et tydelig og robust ledelsesnivå for den underlagte virksomheten. Disse skal gjennomføre, følge opp og forbedre virksomheten innenfor gitte krav og rammer, samt forestå målstyring og resultatkrav for den underlagte virksomheten. For å tydeliggjøre og ansvarliggjøre disse, skal de blant annet ha budsjett- og resultatansvar, samt myndighet og gjennomføringsansvar innenfor arbeidsgiverfunksjonen.⁴

Dette betyr at det legges et klart styringsfokus til grunn for virksomheten. Her endres strukturen i den hensikt å få til en mer effektiv styring av organisasjonen. I denne prosessen ryddes det opp i uklare ledelses- og styringslinjer, og Forsvaret beveger seg tilbake til en rendyrket hierarkisk kommandoorganisasjon der myndighet og styringskraft i større grad sentraliseres.⁵ Her ser man et skifte der ledelsesfokuset fortsatt er bærende, men hvor styringen skal ha større tilstedeværelse.

Et av de siste dokumentene som gir viktig retningssignaler for strukturen til Forsvaret er: »Iverksettelsesbrev og langtidsplan for Forsvaret 2013- 2016 (IVB-LTP 2013-2016)».⁶ Dette dokumentet sier om Forsvarets oppgaver at:

NATO er hjørnesteinen i norsk sikkerhetspolitikk. Forsvarets overordnede oppgave er å beskytte norske områder, interesser og verdier mot trusler og angrep. Med moderne kapasiteter og høy reaksjonsevne skal Forsvaret utgjøre en krigsforebyggende terskel, innenfor rammen av NATOs kollektive forsvar. Dette innebærer både å ivareta løpende oppgaver, episode- og krisehåndtering og

³ Hensikten med gjennomføringsdirektivet (GFD) er å gi Forsvarssjefens (FSJ) oppdrag og rammer for gjennomføring av iverksettelsesbrevet for langtidsplanen 2009-2012 (IVB LTP 09-12).

⁴ Et eksempel her er hvordan Hæren i denne prosessen etableres som en driftsenhet i Forsvaret (DIF) som i sin helhet styres av generalinspektøren i Hæren (GIH) og hans stab. Samtidig økes Hærstaben betydelig i antall årsverk og denne gjøres nå reelt sett styringskraftig, til forskjell fra tidligere.

⁵ Denne utviklingen understøtter forholdene Røvik trekker frem omkring rehierarkisering, og styringstrenden er en videreført målsetning i Hæren fremover (Røvik 2007:146).

⁶ Dokumentet er utformet av departementet, og fungerer som overordnet styringsdokument for forsvarsektoren (2012: IVB-LTP 2013-2016). Denne plan er videre basert på: Innstilling 388 S (2011-2012) og Proposisjon 73 S (2011-2012)»Et forsvar for vår tid», som er vedtatt av stortinget.

*allierte kollektive operasjoner, inkludert krigsscenarioer iht. artikkel 5 i Atlanterhavspakten.*⁷

Går vi videre til dagens føringer fra IVB-LTB 2013-2016 sier dokumentet følgende om forbedring, ledelse og styring: «Kontinuerlig forbedring, utvikling og tilpasning innenfor de overordnede økonomiske rammer er en forutsetning for å videreføre modernisering av Forsvaret. Styrket evne til styring og gjennomføring av forbedringstiltak bidrar til en bærekraftig og balansert utvikling av strukturen.» Dette betyr, etter min mening, at for å nå de målene som er satt for langtidsperioden anses økt styring innad i strukturen som nødvendig.

Opgavene i Forsvaret fordeles ned i organisasjonen gjennom en årlig virksomhetsplaner (VP). Disse inneholder vedlegg som: oppdragsmatriser, ressursrammer og andre mer detaljerte beskrivelser av forventet aktivitet. Virksomhetsplanen dannes på bakgrunn av styringsdialoger som gjennomføres mellom nivåene.⁸ Forsvarsjefen gir sin virksomhetsplan til driftsenhetene som igjen lager sin virksomhetsplan til sine underliggende avdelinger.

Det er også innenfor Forsvaret blitt et økt fokuset på mål- og resultatstyring (MRS).⁹ MRS ble introdusert i det offentlige i slutten av 1980 årene og utgjør nå det overordnede styringsprinsippet i offentlig virksomhet (Reglement for økonomistyring i staten, 2003).

I Direktiv for virksomhets- og økonomistyring i Forsvaret (DIVØ 2009) defineres mål- og resultatstyring som:

Å sette mål for hva virksomheten skal oppnå, å måle resultater og sammenligne dem med målene, og bruke denne informasjonen til styring, kontroll og læring for å utvikle og forbedre virksomheten.

Dette betyr at denne styringsformen legger avgjørende vekt på evaluering for å bestemme hvordan organisasjonen bidrar til realisering av overordnet mål (Jakobsen & Thorsvik 2002:43). Målstyring bidrar også til å danne en kjede av

⁷ 2014-04-23-U-IVB-LTP-2013-2016_PET-nr-10_v8.0.pdf (www.regjeringen.no, 09.06.14).

⁸ Dette er utdypet i reglement for økonomistyring i staten (REØF, 2003): Reglement for økonomistyring i staten -Bestemmelser om økonomistyring i staten, Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 8. juni 2010 (www.regjeringen.no 19.06.14)

⁹ MRS anses som et formelt styringssystem i privat og statlig virksomhet og er blitt en viktig faktor i utviklingen fra ledelse til styring.

sammenhenger mellom mål og midler i organisasjonen. Et mål på et nivå blir et middel til for og nå et mål på høyere nivå (Jakobsen & Thorsvik 2002:43). På denne måten gjennomføres også mål og resultatstyring i Forsvaret slik at måloppnåelse blir kontrollerbar på grunnlag av rimelig detaljerte målsettinger knyttet til aktiviteten. Dette betyr at for Forsvaret, på samme måte som i annen offentlig sektor, har MRS¹⁰ blitt en sentral organisasjonsoppskrift, og reformbølgen NPM utgjør et bakteppe for denne utviklingen (Røvik 2007:33).¹¹

1.5 Forsvarets ledelsesfilosofi

Forsvaret baserer sin ledelsesfilosofi på oppdragsbasert ledelse (Forsvarets fellesoperative doktrine¹² (FFOD), 2007, s. 163), hvor Forsvarets ledelsesfilosofi defineres som følger:

Forsvarets grunnleggende ledelsesfilosofi er oppdragsbasert ledelse. Den innebærer at sjefer på de ulike nivåene styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner.

Selv om det i 2014 er kommet ut en ny FFOD, har jeg valgt å holde meg til definisjonen fra 2007 utgaven da jeg synes den er mer konkret i sin utforming, samt at jeg begynte min oppgave før utgivelse av ny versjon forelå. Det er imidlertid ikke noen endring i denne doktrinen på at Forsvaret er basert på oppdragsbasert ledelse(FFOD) 2014, s. 166). Nærmere utdyping av Forsvarets ledelsesfilosofi utfra doktrine og annen ledelseslitteratur fra Forsvarets kommer jeg nærmere inn på i starten av drøftingskapitlet.

¹⁰ For ryddighets skyld vil jeg her nevne at i teorikapitlet er balansert målstyring (BM) nyttet som begrep da Forsvarets litteratur også benytter dette begrepet med påfølgende forkortelse.

¹¹ Kjernen av New public management (NPM) utgjøres av ideer om profesjonell ledelse, dvs. ledere med ledelseskunnskaper og frihetsgrader til å ta avgjørelser, oppsplittinger av virksomheter i flere selvstendige resultatenheter, økt konkurranse, samt bruk av kontrakter som politiske styringsinstrument (Aucoin 1990, Christensen og Lægveid 2001, Klausen 2005 i Røvik 2007:34).

¹² En doktrine (fra latin) betyr en læresetning eller lære. Militært sett er doktrine en etablert prosedyre for å håndtere gjerne kompleks militæroperasjoner. Det norske Forsvarets doktrine er definert som et pedagogisk verktøy som bidrar til at offiserskorpset utvikler en felles forståelse, felles tenkesett, felles referanseramme, et felles begrepsapparat og dermed grunnlaget for utvikling av en felles profesjonskultur. Jeg har trukket frem noe om hva doktrinen sier med sikte på ønsket kulturutvikling i den militære organisasjonen, da jeg finner det relevant for valg av lederstil.

2 Teori kapittel

I dette kapittelet beskriver jeg teori om elementene som har betydning for belysning av problemstillingen og for den videre forskning på den.

Innledningsvis vil jeg nærmere ta for meg lederskap og utdype forhold rundt begrepet. Dernest vil jeg se nærmere på fjernledelse som er hovedbegrepet i problemstillingen min og den betydning denne bestemte formen har for ledelse. I det etterfølgende vil jeg se nærmere på bredden innfor lederstiler og komme noe inn på utviklingen innen forskningen på lederstiler, før jeg går nærmere inn på de ulike lederstilene jeg har valgt å ta utgangspunkt i (autoritær, demokratisk og la-det-skure (laissez-faire) lederstil). Knyttet til avslutningen av hvert delkapitler om lederstiler har jeg satt opp antagelser til hva jeg forventer å kunne finne etter undersøkelsen noe som igjen fremkommer og gjennomgås i drøftingskapitlet. Jeg har i teorikapitlet kobler stil til situasjon, og tar for meg hva teorien sier om dette og sammenhengen her. Jeg avslutter med å trekke frem teori knyttet til balansert målstyring som er et verktøy som Forsvaret i økende grad benytter seg av innenfor lederskap og som sådan kan innvirke på styringsformen til fjernledere. Jeg har avslutningsvis trukket frem Forsvarets ledelsesfilosofi, som jeg utdyper nærmere i starten av drøftingskapitlet.

2.1 Lederskap

Jeg har innledningskapitlet beskrevet at lederadferd i hovedsak er inndelt i dimensjonene ledelse og styring hvor jeg har trukket frem definisjonene til Røvik (2007:146). Vil i teoridelen ta for meg lederskap og se på Colbjørnsens (2004) utledninger rundt begrepet.

Lederskap kan defineres som det å bidra til å realisere virksomhetens mål gjennom medarbeidere (Colbjørnsen 2004:33).¹³ Samtidig hevder Colbjørnsen (2004) at lederskap bygger på komponentene administrasjon, kultur og relasjoner. Det betyr at gjennom administrasjon tilføres lederskap virkemidler for styring og kontroll.¹⁴ Kultur virker gjennom verdier, visjoner og lederskapets symbolske sider. Til sist pekes det på relasjon mellom leder og

¹³ Definisjonen er normativ i den forstand at den sier hva som bør være formålet med godt lederskap, og ikke nødvendigvis noe om hvordan lederoppgaver faktisk utøves og ivaretas i praksis (Colbjørnsen, 2009:33)

¹⁴ Administrasjon bygger på prestasjonsforventinger og resultatoppfølging, og innebærer tidvis bruk av regler og direkte instruksjon.

egne medarbeidere som påvirker følelser og stemninger i virksomheten. Dette er noe som gir seg videre utslag i motivasjon, samarbeidsvilje og kreativitet. Colbjørnsen (2004:30-65) legger fire antagelser til grunn for den normative definisjonen av lederskap. Disse antagelsene gir innblikk i noe av lederskapets vesen og de funksjoner ledelsen har. Jeg vil derfor redegjøre for antagelsene og deres begrunnelse i den etterfølgende tekst.

2.1.1 Lederskap har betydning for virksomhetenes resultater.

Dette betyr at ledere virkelig kan godtgjøre sin påvirkning og bidra til gode resultater for virksomheten. Imidlertid er det motstridende oppfatninger om dette i deler av faglitteraturen (Colbjørnsen 2004:34-36). Enkelte argumenterer for at det er heller lite ledere kan gjøre for å påvirke resultatet, mens andre snakker om at lederskapets betydning romantiseres. Dette begrunnes i at bedrifter har vanskelig for å endre seg på grunn av innarbeidede kulturer og ordninger, eller at ledere kan bidra lite til måloppnåelse, da virksomhetene ofte har uklare, konfliktfulle og skiftende mål. Det hevdes også at ledere rekrutteres fra et svært ensartet sosialt og utdanningsmessig sjikt, og at forskjellig lederskap derfor ikke kan være grunnen til at noen bedrifter har gode resultater, mens andre kommer dårligere ut.

Imidlertid viser empiriske undersøkelser at lederskap i de fleste tilfeller har en viss effekt på resultatet (Colbjørnsen 2004:35). Spesielt pekes det på lederskapets effekt i fleksible organisasjoner, da byråkratiske organisasjoner kan ha mange systemer, rutiner og regler som vanskelig kan påvirkes av ledere. Også for organisasjoner i endring, og i verste fall krise, er lederskapets betydning til å påvirke resultatet påvist. Dette er kommet fram i en studie av lederskapets betydning for produktiviteten i amerikanske og japanske bedrifter i bilindustrien.¹⁵

Det er også påvist at toppledere har større effekt på virksomhetens resultater, enn mellom- og førstelinjeledere (Colbjørnsen 2004:36).

¹⁵ Lederskapet viste seg å være av betydning i alle bedrifter bortsett fra Toyota. Grunnen til dette ble hevdet å være at Toyota kunne ha høy forutsigbarhet i sine produktkonsepter siden de er bransjeledere, mens de andre bedriftene stadig måtte gjennomføre hektiske endringer for å forsøke å ta igjen bransjelederen (Liebermann, Lau og Williams (1990). Sitert etter Pfeffer (1997:128-129), i Colbjørnsen, 2004:36).

2.1.2 Lederskapet tilstreber målrettede og rasjonelle handlinger.

Dette innebærer at ledere bør opptre målrettet og rasjonelt på virksomhetens vegne. Dette forutsetter at ledelsen har tilgang til all informasjon som er nødvendig for og kunne opptre kalkulerende og konsekvent med bedriftens resultater som overordnet siktemål (Colbjørnsen 2004:37-39). Imidlertid er det lite som tyder på at ledelsen faktisk opptrer i samsvar med kravene til rasjonalitet. I praksis må ledere nøye seg med å treffe tilfredsstillende beslutninger ut fra den ikke altomfattende informasjonen de besitter, og de vil kompromisse i forhold til ulike interessenters mål. Det betyr at når ledere står overfor mange og skiftende mål, vil lederskap dreie seg om å foreta prioriteringer. Ved interessekonflikt vil det dreie seg om forhandlinger, og ved diffuse forhold mellom mål og midler kan det være nødvendig å nedsette prosjekter for å utrede konsekvenser av alternative virkemidler. Det er viktig i situasjoner med stor usikkerhet og lite informasjon at lederskapet bør tilstrebe rasjonalitet (Colbjørnsen 2004:39).

2.1.3 Lederskapet utøves i samspillet mellom ledere og medarbeidere.

Dette går på hoveddefinisjonen av lederskap, som innebærer at en realiserer virksomhetens mål gjennom sine medarbeidere. Det betyr at det er gjennom et godt samspill med sine medarbeidere at lederen, som leder, har mulighet til å bedre bedriftens resultat (Colbjørnsen 2004: 41-42).

2.1.4 Ledere har medarbeidere og ikke partnere.

Relasjonen mellom ledere og medarbeidere er oppbygd hierarkisk. Ledere har myndighet og sanksjoner til å instruere sine medarbeidere, og de har samtidig ansvaret for de handlinger medarbeiderne utfører. Hierarkiet er omstridt, da det blir kritisert for å føre til unødvendig sterk sentralisering av beslutningsmyndighet. Imidlertid er det den hierarkiske relasjonen mellom ledere og medarbeidere som gir ledelsen et fundament for maktutøvelse. Makt handler om evnen til å realisere sine interesser og mål. I motsetning til dette vil en maktesløs ledelse ha liten kapasitet til å få gjennomført det som skal til for en effektiv måloppnåelse. Den hierarkiske modell er også grunnlaget for det norske

lov- og avtaleverk for arbeidslivet, som gjenspeiler seg i utøvelsen av styringsretten (Colbjørnsen 2004:42-47).¹⁶

I all hovedsak er det gjennom utøvelse av de funksjoner ledelsen besitter at lederskapet kommer til uttrykk. Som det fremkommer av teksten over har utøvelsen av lederskap betydning for virksomhetens resultat. Videre er det viktig med et godt kommunikasjonssystem og en god informasjonsflyt for å gi ledelse en god oversikt for dermed å være målrettet og gjennomføre rasjonelle handlinger. Styring, koordinering og kontroll er viktige elementer innen lederskap. Det er også viktig å pleie gode relasjoner mellom ledelsen og medarbeiderne for å få til et godt samspill. Til sist er lederskap avhengig av en ramme og struktur for å kunne virke i, noe den hierarkiske systemoppbyggingen av relasjonen mellom leder og medarbeider gir mulighet for (Colbjørnsen 2004:54).

2.2 Fjernledelse

Fjernledelse ble innledningsvis, utfra Hegghammers (2009) definert som: «ledelse av personer som har sin daglige arbeidsplass på et annet geografisk sted enn lederen selv». Fjernledelse innebærer derfor utøvelse av innflytelse gjennom relasjonen mellom ledelsen og de ansatte, og dermed vil valg av lederstil trolig bety mye for samhandlingen som oppnås. Dette kan videre bety at relasjonen som lederen bygger opp vil kunne være avgjørende for den innflytelsen en leder får. I min studie av fjernledelse dreier kjernes spørsmålet seg om hvilke lederstil som utøves ved fjernledelse. Det er grunn til å tro at relasjonen mellom leder og undergitt vil differensiere utfra hvilke lederstil som benyttes.

Fjernledelse er et fenomen som i de senere år har blitt mer og mer vanlig. Generelt kan vi si at utviklingen i samfunnet med økt konkurranse, fusjoner og endring i organisering har bidratt til øket bruk av fjernledelse (Colbjørnsen, 2004).

Hovedsakelig er det skrevet mest litteratur om nærledelse hvor ledelsen er samlokalisert med sine medarbeidere. Imidlertid er fjernledelse blitt et mer

¹⁶ Styringsretten utgjør et juridisk fundament for lederskapet. Dette innebærer at eiere i privat og offentlig sektor har rett til å ansette og avskjedige arbeidstakere, og til å lede, kontrollere og fordele arbeidet. I praksis er utøvelsen av styringsrett delegert fra eieren til ledelsen.

inntredende fenomen innenfor flere og flere bransjer i den senere tid. Flere ledere og medarbeidere opplever en hverdag med fysisk avstand, og blir nødt til å beherske tilværelse som fjernledelse gir til ledere og medarbeider på godt og vondt. Globaliseringen og teknologiens utvikling er nok den mest fremtredende årsaken til den økende utviklingen av fjernledelse.

Med det økende innslag av fjernarbeid blir også det å være fjernarbeider mer og mer vanlig i dag enn tidligere. Ved fjernarbeid vil ikke den daglige «ansikt til ansikt kommunikasjonen» være mulig lenger. Derfor blir gjerne fjernarbeiderens viktigste verktøy andre former for kommunikasjonskanaler, og da spesielt elektroniske løsninger. Økningen i antall fjernarbeidere skyldes nok i stor grad utviklingen av nye kommunikasjonskanaler og med de muligheter dette gir. Et fjernarbeid kan derfor defineres som et organisasjonsarbeid utført utenfor den normale organisasjonens vanlige rammer for tid og sted, forsterket av informasjonsteknologi og computere (Carl Erik Grenness 1999).

Fjernledelse byr imidlertid på mange utfordringer. Et eksempel på dette er, at det å opprettholde motivasjon kan være utfordrende fordi leder ikke har samme mulighet til å påvirke fjerne som nære medarbeidere. Undersøkelser har vist at visse former for ledelsesadferd og interaksjoner i team kan påvirke ansattes motivasjon (Balthazard et al 2008).

Det hersker også ulike syn på definisjonen og betydningen av avstand og ledelse. Antonakis og Atwater (2002), og Napier and Ferris (1993), har ulike syn på definisjonen av avstand og ledelse og betydningen av avstand for ledelse og produksjon. Antonakis og Atwater (2002) har presentert avstand langs tre dimensjoner; fysisk avstand mellom leder og den som ledes, opplevd hyppighet av interaksjon mellom leder og de som ledes (kommunikasjonsavstand), og oppfattet sosial og psykologisk avstand til leder (opplevd lederavstand). Napier and Ferris (1993) anser at fysisk avstand også kan føre til reduksjon i kvaliteten av interaksjonen mellom leder og den som ledes, noe som vil påvirke relasjonen (samspeillet) mellom dem. Dette betyr at fjernleder vil ha mindre mulighet til å bygge relasjoner på grunn av avstanden, og dette kan påvirke prestasjonene.

Det undersøkelser også har vist er at kommunikasjon avtar med økende geografisk avstand (Cummings 2008). Imidlertid betyr dette ikke nødvendigvis

dårlig relasjon, da det kan være naturlig med mindre kommunikasjon for denne relasjonen, grunnet kompetanse eller at det ikke er nødvendig av andre grunner.

Avolio og Kahai (2002) har trukket fram at sosialt nærvær og tilstedeværelse av ledelsen er den viktigste faktor som skiller fjernledelse fra nærledelse. Det betyr at en må være oppmerksom på den sosiale faktorens betydning spesielt ved fjernledelse.

Også betydningen av tillit for fjernledelse ble framhevet av Avolio og Kahai (2002), Antonakis og Atwater (2002). Det betyr at gode relasjoner og tillitsforhold er viktig å bygge opp ved fjernledelse. Dette fordi det igjen vil kunne påvirke hvordan fjernledelse blir oppfattet av de som ledes. Trolig vil det bety at redusert tillit mellom partene vil kunne påvirke prestasjonene.

Selv om det er skrevet lite teori om betydningen av effekter av alder, utdanning og ansettelsestid, ved fjernledelse, som representerer demografiske faktorer, er det grunn til å være oppmerksom dem. Jeg vil nevne dette da det kan være faktorer av betydning med tanke på intervjuobjektene i undersøkelsen min. Det er også viktig ved fjernledelse å være oppmerksom på at avstand kan oppleves og forstås ulikt. Eksempler på dette er hvordan kontakthyppheten oppleves og hvordan sosial og psykologisk avstand oppfattes og føles mellom leder og den som blir ledet. Den spesielle betydningen av kommunikasjonsavstand og lederavstand er blant annet beskrevet av Antonakis og Atwater (2002), Napier & Ferris (1993) med flere. Antall hierarkiske nivåer kan også ha betydning for oppfattelse av avstand, og grad av kontakt mellom ledere og de som ledes kan også ha betydning for opplevelse av psykologisk og sosial avstand.

Den rikeste informasjonskanalen vår er ansikt til ansikt kommunikasjonen. Tradisjonelt har dette vært hovedgrunnen til at organisasjoner har plassert ansatte med stort kommunikasjonsbehov seg imellom i samme bygning, ofte i samme etasje og med kontor ved siden av hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Selv om ikke noe medium så langt har kunnet erstatte ansikt til ansikt kommunikasjon har utviklingen av teknologien gitt oss flere gode teknologiske

løsninger å kommunisere på. Teknologien har derfor en sentral betydning for praktiseringen av fjernledelse. Mens avstand anses å være begrensende faktor for ledelse, kan teknologi anses for å være den faktor som gir økende muligheter for ledelse på avstand. Samarbeidsteknologi benyttes ofte som samlebegrep for den informasjons-, og kommunikasjonsteknologi (IKT) som benyttes i kommunikasjon og samarbeid. Samarbeidsteknologien muligheter er viktig for fjernledere, og kan påvirke utviklingen i organisasjonen (Avolio og Kahai 2002), og teknologi og systemer skaper en ny kontekst som ledelse må utøves i. Det er derfor viktig å nytte samarbeidsteknologiene for å få til hyppigere kontakt og skape tettere relasjoner mellom ledere og undergitte.

Utviklingen innenfor informasjonsteknologien har bidratt til å muliggjøre for flatere strukturer i organisasjonene fordi: «informasjonsbaserte organisasjoner trenger langt færre ledelsesnivåer enn den tradisjonelle kommando og kontrollmodellen» ifølge Drucker (1989:20)¹⁷, jf. Bolman & Deal (2014:94). Den teknologiske utviklingen i de siste tiårene har ført til at organisasjoner over hele verden har skåret kraftig ned på ledelsesnivå og støttestab, en utvikling som fortsatt pågår (Bolman & Deal 2014:94).

Daft og Lengel (2002) peker imidlertid på at formidling av informasjon og kunnskap, samhandling og deling av kunnskap skjer ved bruk av ulike medier som kan karakteriseres av ulik grad av informasjonsrikhet. Det betyr at ikke alle teknologier har like god effekt for samhandlingen, noe som fjernledere må være spesielt oppmerksom på.

Det å bruke egnet media i samarbeid er basert på behovet for å redusere usikkerhet og tvetydighet. Videre er hensikten med å velge egnet media å gi nødvendig og tilstrekkelig informasjon for å kunne utføre en eller flere oppgaver, eller for å skape en felles forståelse av hva informasjonen betyr for løsningen av oppgaven. Imidlertid vil dette kunne bety at ikke alle media vil kunne oppfylle behovet på alle ønskede områder. Teknologien som benyttes anses således og både gi muligheter og sette begrensninger for ledelse, kommunikasjon og samspill (Kock 2004).

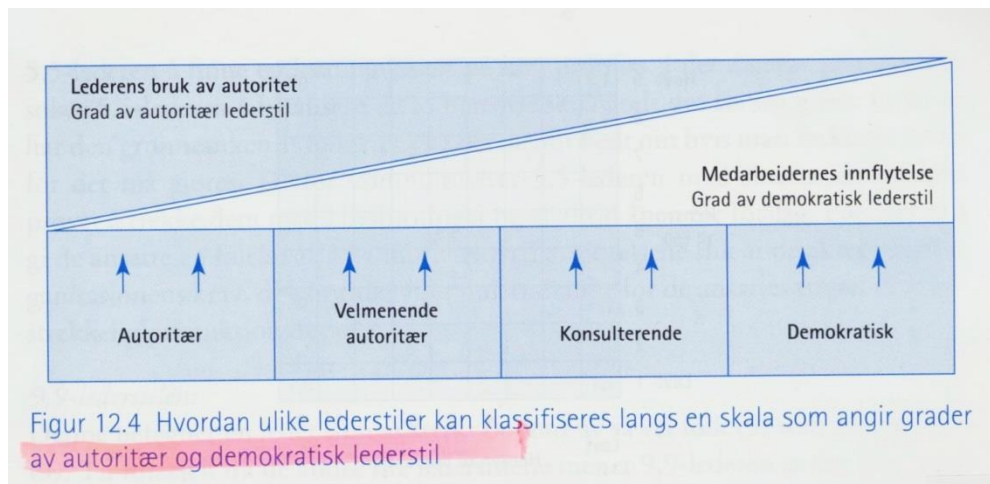
¹⁷ Drucker Peter (1989): *The New Realities: in Government and Politics, in Economics and Business, in Society and World View* (New York: Harper & Row)

Dette har vist, at de som bruker teknologien, på ulike måter har måtte tilpasse seg begrensningene ved mediet og kompensert dette med endring i kommunikasjonsadferd. Det betyr at teknologien også kan redusere effekter av avstand, for eksempel ved å forbedre kommunikasjonen og dermed redusere den sosiale avstand.

2.3 Bredden innenfor lederstiler

Lederstiler kan forenklet deles inn i dimensjonene relasjonsorientert (medarbeiderorientert) ledelse og oppgaveorientert ledelse (Kaufmann & Kaufmann 2003:321). Dimensjonen medarbeiderorientert ledelse forteller i hvilken grad ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede, for eksempel ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende. Dimensjonen oppgaveorientert ledelse, forteller i hvilken grad ledere er opptatt av effektivitet, og forsøker å definere og strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål, f.eks. ved å fordele oppgaver, gi retningslinjer for arbeidet og sette tidsfrister. I tidlige undersøkelser innen ledelsesforskningen¹⁸ har det vist seg at de to dimensjonene er relativt uavhengig av hverandre. Dette fordi at både orientering mot strukturelle forhold og underordnede samtidig kan inngå som sentrale dimensjoner i lederskap. Disse to ulike lederstilene er ikke ytterpunkter på en skala, som betyr at høye skår på en av dimensjonene (oppmerksomhet overfor medarbeidere), nødvendigvis innebærer at man skårer lavt på den andre dimensjonen (opptatt av å utvikle struktur for effektiv løsning av oppgaver) (Jacobsen & Thorsvik 2002: 390). Det betyr at begge dimensjonene kan være tilstede i varierende grad i utøvelsen av ledelse. I denne sammenheng er det også arbeidet til Tannenbaum og kolleger viktig. Det viser at ledere kan legge opp til lederstil som faller inn langs en skala som forteller i hvilken grad medarbeidere kan være aktivt med på beslutningene i spørsmål som berører deres egen arbeidssituasjon (Tannenbaum et al. 1961, i Jacobsen & Thorsvik 2002).

¹⁸ Studiene ved Ohio State University og University of Michigan på 1940- og 1950 – tallet, (jf. Stogdill & Coons, 1957, i Jacobsen og Thorsvik, 2002).



(Figur 12.4, i Jacobsen & Thorsvik 2002:391)

Det som skiller autoritære ledere fra demokratiske ledere, er evne og vilje til å delegerer beslutningsmyndighet. En person som tenderer til å sentralisere beslutningsmyndighet, og baserer lederstilen sin på den makt som ligger i formell posisjon og kontroll over belønningen, kan karakteriseres som en svært autoritær leder. Imidlertid er graden av autoritær lederstil varierende. Dette betyr at lederstiler kan klassifiseres på en skala som angir grader av autoritær lederstil. En velmenende men allikevel autoritær leder bruker mer tid på begrunnelser av beslutninger overfor medarbeidere, og inviterer gjerne til spørsmål og kommentarer i den hensikt å argumentere for at beslutningene er riktig. Den konsulterende leder inviterer til kommentarer og forslag før han bestemmer seg, selv om han presenterer sitt forslag i forkant. Det betyr at denne lederstilen fortsatt prøver å bruke sin styrekraft gjennom å fremme sitt eget forslag først. Den elementære forskjellen her disse to mellom kategoriene er at den velmenende autoritære leder bruker sin kommunikasjon til å argumentere for at egen beslutning er riktig, mens den konsulterende ikke treffer en endelig beslutning før etter konsulteringen med sine medarbeidere. Den høyeste grad av medinnflytelse gir den demokratiske leder som inviterer medarbeiderne til å ta aktiv del i beslutningsprosessen og sågar gjerne delegerer beslutningsmyndigheten til dem (Jacobsen & Thorsvik 2002:391). Nyere tids teorier om ledelsesformer er Bass og Avolio's teori om transformasjons-, transaksjons-, og "laissez-faire" lederskap (Bass, 1985¹⁹, Bass & Avolio 1990²⁰, i Jacobsen & Thorsvik 2002:401- 402).

¹⁹ Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.

La-det-skure eller "Laissez-faire"- lederskapet beskrives som fravær av lederskap og transaksjoner, og baseres mye på delegering av ansvar og myndighet (høy grad av myndiggjøring) nedover i systemet. Som kjent er la-det-skure ledelse en av lederstilene jeg har valgt å ta med meg i min studie.

I en undersøkelse kjent som et klassisk eksperiment (Lewin, Lippitt og White 1939, i Bolman & Deal 2014:203) ble autoritær, demokratisk og la-det-skure stil sammenliknet i en undersøkelse i gutteklubber. Lederstilene viste her å ha stor innvirkning på produktiviteten og moralen i klubbene. Under autoritær ledelse var guttene produktive, men følte liten glede. La-det-skure ledelse førte til formålsløshet og usikkerhet. Guttene foretrakk klart demokratisk ledelse, som skapte et mer produktivt og positivt gruppeklima (Bolman & Deal 2014). Nyere undersøkelser som forskere i GLOBE-prosjektet gjennomførte ved å studere over 17 000 mellomledere i 950 organisasjoner spredt på 62 land, fant at noen trekk ved ledere syntes å være universelle, mens andre ikke var det. Over hele verden fant de et ønske om at ledere skulle være pålitelige, at de skulle kunne planlegge, være motiverende, være bestemt og intelligente, og at de ikke skulle være uvennlige, irritable og egosentriske. Men andre karaktertrekk, som det å være selvstendige, ambisiøs, beregnende, intuitiv, logisk og risikovillig, ble langt høyere verdsett i noen kulturer enn i andre (Bolman & Deal 2014:388). Det betyr at ikke alle egenskaper verdsettes likt innenfor de ulike samfunn og kulturer.

2.3.1 Autoritær lederstil

En autoritær lederstil betyr å sentralisere beslutningsmyndighet og baserer sin lederstil på en makt som ligger i formell posisjon, og kontroll over belønning (Jacobsen & Thorsvik 2002:390).

Den autoritære lederstil bygger på den makt den formelle stillingen gir.

Bakgrunnen for autoritær lederstil ligger mye i et menneskesyn som innebærer at medarbeidere er late, ikke vil arbeide og prøve å lure seg unna. Derfor må folk tvinges, styres, kontrolleres og trues med straff for at de skal yte en rimelig innsats for organisasjonen. Dette utfra den tro at gjennomsnittsmennesket ønsker å bli ledet. De ønsker ikke ansvar. Mennesket har relativt få ambisjoner

²⁰ Bass, BM & Avolio, BJ (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual team and organizational development.

og vil fremfor alt ha trygghet. Den autoritære lederstilen vil resultere i at alle løsninger og fremgangsmåter blir bestemt av lederen selv (Berg 1996:98). Dette betyr også at denne lederstilen er preget av mangelfull informasjon overfor medarbeidere om bakgrunnen for beslutninger, og detaljer om veien til måloppnåelse. I tillegg betyr denne lederstilen at alt og alle blir nøye kontrollert. I situasjoner hvor det må treffes hurtige avgjørelser kan en autoritær lederstil være effektiv. Imidlertid vil medarbeiderne føle seg styrt, uten mulighet for personlig utfoldelse ved denne type lederstil, noe som kan virke demotiverende og frustrerende.

Dette betyr videre at en autoritær leder ofte tar beslutninger alene og setter mål alene, og under press kan han også gjøre disse om alene (Stenberg 1999:45). Den autoritære lederstilen må sies å være mer oppgaveorientert enn relasjonsorientert (Jacobsen & Thorsvik 2002). Det betyr også at denne lederstilen har et sterkt fokus på måloppnåelse og kontroll.

Antagelse 1:

Med utgangspunkt i at den grunnleggende ledelsesfilosofi i Forsvaret er oppdragsbasert ledelse, utøver fjernledere i hærstaben hovedsakelig en autoritær lederstil ovenfor sine underordnede.

2.3.2 Demokratisk lederstil

Den demokratiske lederstil hevder at lederens makt er gitt av den gruppen han/hun skal lede, og ikke utfra den formelle stillingen som den autoritære stilen hevder. Dette menneskesynet innebærer troen på at medarbeideren stort sett kan styre seg selv, og være kreative hvis de blir motivert. Ved demokratisk lederstil er gruppen med på planlegging, diskusjon og avgjørelse (Berg 1996:99). Det betyr at en demokratisk lederstil tillater at beslutninger treffes i fellesskap, og at medarbeiderne kan handle innenfor forhåndsavtalte grenser. Ansatte blir på den måten stimulert til selvstendighet, virkelyst og ansvarsfølelse. En demokratisk ledelsesform kan ofte være vanskeligere å praktisere enn en autoritær ledelsesform.

Dersom en ledergruppe på demokratisk måte har blitt enige om et sett med mål, så kan ikke en av gruppens medlemmer uten videre bestemme noen annet

(Stenberg 1999:45). Det betyr at beslutninger forankres slik at alle føler eierskap til og nå et felles mål.

Også samspill og utveksling mellom leder og medarbeider gjennom LMX teorien²¹ har etter hvert fått større relevans i lederskapsutviklingen. Dette fordi den fokuserer på samspillet mellom leder og medarbeider. Utfra resultater har det vist seg at styrket relasjonsbygging mellom leder og medarbeider har ført til positive effekter på fravær, prestasjoner, engasjement, arbeidsmoral, større deltagelse i beslutninger m.m. (Kaufmann & Kaufmann 2003: 329).

Antagelse 2:

Hvis fjernledere i hærstaben utøver demokratisk ledelse med åpen diskusjon og avgjørelse begrenses det til arbeidet innenfor en på forhånd oppdragsdefinert ramme.

2.3.3 La-det-skure (laissez-fair) lederstil.

La-det-skure lederen, eller en som har stor tro på denne lederstilen er en som har stor tro på frihet og valgfrihet for de ansatte. Grunnlaget for denne stilen er hovedsakelig utfra en sterk tro på at de ansatte gjør jobbene sine best ved å la dem være selvstendig i utførelsen av arbeidet sitt.

En annen variant av stilen vil være likegyldighet eller passivitet i forhold til de oppgaver som ligger i lederrollen (Kaufmann & Kaufmann 2003:355).

Passiviteten kan ha flere årsaker. Det kan være som følge av rene bekvemmelighetsgrunner, eller som følge av en politisk valgt posisjon, hvor en kanskje ikke ønsker å utøve makt og kontroll, eksempelvis av frykt for ikke å bli gjenvalgt. Det er viktig å være oppmerksom på at det kan være ulike grunner til at ledere velger la-det-skure lederstilen, men jeg vil i min studie basere meg på at valget er tatt utfra troen på at arbeidet utføres bedre ved minimal, eller ingen innblanding fra overordnede.

La-det-skure stilen betyr at lederen har nesten ingen deltakelse, involvering, eller kommunikasjon, og bidrar minimalt med informasjon. Det betyr videre at forståelse av jobbkrav, retningslinjer og prosedyrer dermed utvekslet mellom ansatte, istedenfor mellom leder og ansatte. Siden styring i stor grad er fraværende er dermed mange prosesser utenfor kontroll av ledelsen blir ledelse

²¹ «Leader Member Exchange» - teori med fokus på det nære samspill mellom leder og medarbeider.

beskrevet som fraværende (Yukl 2006:264). La-det-skure lederstilen kan også knyttes til en situasjonsbestemt kontekst hvor den blir brukt overfor medarbeidere etter en bestemt utvikling over tid. Dette kommer jeg nærmere inn på i neste avsnitt hvor lederstiler er knyttet til arbeidssituasjonen.

Det å bruke myndiggjøring som en mekanisme kan videre bidra til at de som ledes i større grad vil bidra med større grad av aktiv medvirkning, og ta et mer selvstendig ansvar. De vil da trolig, i større grad, ville stå ansvarlig for det faglige innhold i arbeidet, og ledelsens rolle og autoritet mer vil hvile på at de kan tilføre ekstra kompetanse eller bidra med inspirerende personlighet (Colbjørnsen 2003). For lav grad av myndiggjøring vil på annen side kunne gi negativ effekt på motivasjonen til de som ledes, blant annet ut fra behov for selvbestemmelse hos den enkelte (Kaufmann og Kaufmann 2003).

Antagelse 3:

Hvis fjernledere i hærstaben utøver la-det-skure lederstil vil jeg forvente å finne at oppgavene den underordnede skal utføre er av en svært selvstendig karakter.

2.4 Utøvelse av ledelse utfra situasjonen.

Da situasjonen kan ha avgjørende betydning for lederstil som nyttes vil jeg trekke frem teori knyttet til situasjonens mulige påvirkning på lederstil.

Fiedlers utviklet sin samspillsteori om ledelse, hvor han hevder at for å forstå og predikere god ledelse, må en ta i betraktning både lederens personlige egenskaper og situasjonen det ledes i. Kvantesperanget til Fiedler må kunne beskrives som det og også trekke inn «situasjonen» som en dimensjon. Fiedler definerer tre forskjellige faktorer ved situasjonen.

Den første er, «leder- medarbeider- relasjon», hvor det trekkes frem at dersom relasjonen er dårlig, er vi i en ugunstig situasjon til å lede i.

Den andre er, oppgavestruktur, der man ved velstrukturerte oppgaver, har en klar forståelse av hva man skal gjøre og hvordan man skal gå frem. I motsatt situasjon, hvor man har med ustrukturerte oppgaver å gjøre, vil man ha vanskeligheter med å forstå oppgaven, definerer målene og finne frem til de mest hensiktsmessige operasjoner som fører til måloppnåelse. Her trekker

Fiedler frem at i en ustrukturert oppgavesituasjon er det vanskelig å drive ledelse.

Den tredje faktoren er stillingsmakt, som betegner den formelle autoritet lederen har. Har ledere kontroll over verdifulle resurser som belønning i form av bonus, eller straff i form av negative sanksjoner har lederen stor stillingsmakt. Det antas at stor stillingsmakt gir et mer gunstigere utgangspunkt for å utøve lederskap (Kaufmann & Kaufmann 2003: 325). Dette betyr muligens at la-det-skure lederstilen vil ha de beste forhold for å lykkes der det er velstrukturerte oppgaver og alle har en klar forståelse av hva man skal gjøre. Også den demokratiske stilarten vil trolig fungere best i denne situasjonen. Det Fiedler ville med disse dimensjonene og distinksjonene var å lage en modell som varierer systematisk med hensyn til, hvor lett det er å lede.

Utfra undersøkelser som er gjort viste det seg at oppgaveorienterte ledere fungerte best ved meget gunstige eller meget ugunstige situasjoner, mens den relasjonsorienterte leder fungerte best ved moderat gunstige situasjoner. Dette forteller at situasjonen også er en vesentlig faktor innen ledelse og selv om noen pekte på begrensinger i Fiedlers teori, så bygger senere forskning videre på grunntanken om situasjonsbestemt ledelse (Kaufmann & Kaufmann 2003: 325).

Jeg har under utledningen av la-det-skure lederstilen nevnt Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. Utgangspunktet er de klassiske distinksjonene mellom oppgaveorientert og relasjonsorientert ledelse. Lederstilene strekker seg her fra instruerende, hvor en inntar en autoritær rolle. Deretter til en selgende lederstil hvor en legger vekt på overtalelse og forklaring. Videre til en deltagende lederstil som bygger på medbestemmelse og samarbeid. Til sist kommer en over på delegerende lederstil hvor en i praksis delegerer oppgavene og ansvaret til medarbeideren.

Også Berg (1996: 111-112) trekker frem situasjonens betydning, som strekker seg fra situasjonen hvor den ansatte i hovedsak mangler jobb kunnskaper og ferdigheter, hvor en autoritær lederstil er påkrevet. Den andre ytterkanten av situasjonsbeskrivelse er når medarbeidere har nådd et forutbestemt nivå av kompetanse og utviklet seg til å bli «selvgående» slik at de kan begynne å bidra til utvikling av avdeling og organisasjon, hvor en kan praktisere en delegerende

lederstil som la-det-skure lederstil, hvor en gir fra seg beslutningsrett og makt (Berg 1996:120).

Teoriene om «modenhetsnivå» er populær i konsulentkretser, men mindre populær i akademiske kretser.²² Tesen om at sterk instruerende lederstil kan være effektiv overfor medarbeidere med lav modenhet, har god støtte, mens mange andre antagelser om lederstiler står på et langt mer usikkert vitenskapelig grunnlag (Kaufmann & Kaufmann 2003: 333). Imidlertid er Hersey og Blanchards bidrag om situasjonsbestemt ledelse med på å fremheve den situasjonsbestemte dimensjonens betydning innen ledelsesforskning som betydelig, akkurat som Fiedlers samspilleteori fremhevet «situasjonens» betydning for utøvelse av ledelse.

Dette betyr også at man behandler ulike medarbeidere ulikt, og at man også behandler den samme underordnede forskjellig alt etter som situasjonen forandrer seg (Høst 2009:42).

2.5 Balansert målstyring

Balansert målstyring (BM) er et system for identifisering, registrering og måling av kritiske faktorer som påvirker organisasjonens måloppnåelse. I et godt styringssystem har man i detalj kartlagt verdidriverne, og for hver verdidriver etableres så operasjonelle og målbare mål. Gjennom informasjonsinnhentings- og rapporteringsordninger kan ledelsen kontinuerlig overvåke utviklingen i deler av virksomheten på en lang rekke variabler som antas å være kritisk for verdiskapningen. Ledere kan da styre, dels ved å overvåke informasjonen som kontinuerlig rapporteres og er tilgjengelig, og dels ved kontrollert justering av kursen i tilfeller der det fremstår som nødvendig (Røvik 2007: 150). Målstyring er også det styringsverktøyet som Forsvaret har valgt, og stabene, herunder hærstaben har økt fokus på styring etter dette styringssystemet.

²² Det er gjort mye forskning for å teste ut de grunnleggende antagelser i teorien, og resultatene er stort sett nedslående.

3 Metode

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for metoden jeg har valgt å bruke i undersøkelsen min. Jeg vil også kort redegjøre for kvalitativ forskningsdesign og casestudie, før jeg avslutningsvis sier noe om reliabilitet og validitet.

Jeg vil beskrive min undersøkelse som åpen, utforskende og beskrivende.

Fremgangsmåten for undersøkelsen er valgt ut fra problemstilling, antagelser og naturlige begrensninger i forhold til oppgavens omfang og størrelse.

Målsettingen har vært å beskrive og kartlegge bruken av lederstiler blant et utvalg av fjernledere og fjernledede innenfor Forsvaret, nærmere bestemt innenfor hærstaben. Dette har jeg til hensikt å få til gjennom ledernes egen beskrivelse, samt beskrivelse fra nærmeste underordnede på samme forholdet.

Videre vil jeg prøve å avdekke om det er samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi. Hovedretningen i spørsmålssettingen går altså på å prøve å avdekke om hvilke lederstil som praktiseres og hvordan den valgte stil forklares. Dette innebar at jeg måtte ta en del valg angående datainnsamling og analyseverktøy, samt utvelgelse av informanter, utforming av intervjuguide og valg av spørsmål jeg ønsker å samtale om. Jeg har i arbeidet mitt gjennomgått litteratur og forskning som omhandler ledelse, fjernledelse og lederstiler spesielt, noe som fremkommer i teorikapitlet, samt at jeg også har trukket frem situasjonens betydning i denne sammenheng. Jeg har som kjent, også brukt Forsvarets ledelsesfilosofier, som fremkommer i starten av drøftingskapitlet. Jeg har intervjuet både fjernledere og underordnede fjernarbeidere for å trekke frem deres erfaring og tanker rundt problemstillingen min. Viser til vedlagte intervjuguide og spørsmålsliste.

3.1 Kvalitativ forskningsdesign

Kvalitativ forskningsdesign har som målsetting å oppnå en forståelse av sosiale fenomener, og kjennetegnes av at man kan gi mye informasjon om få enheter.

Hensikten er å gi en helhetsforståelse av et generelt fenomen basert på studiet av enkeltstående tilfeller.

Mye av målsettingen for kvalitativ forskning er å kunne utvikle nye teorier og begreper. Selve datainnsamlingen gjøres ofte gjennom intervju, og består i å samle inn data fra individer som har god kjennskap til temaet.

Det finnes også flere metoder for innsamling av informasjon som: individuelt intervju, gruppeintervju, observasjon og dokumentundersøkelse (Widerberg 2001: 16). I min oppgave har jeg som kjent valgt individuelt intervju, da jeg tror det vil gi best datafangst i forhold til problemstillingen min.

3.2 Metodevalg

Jeg har valgt en kvalitativ metode, med personlig intervju og samtale med informantene. I min henvendelse til arbeidsstedet, hvor jeg fortalte om min planlagte undersøkelse spurte jeg også om det var greit at jeg intervjuet et utvalg ansatte for å finne svar på problemstillingen min. Dette ble besvart positivt av stabssjefen som er den som representerer ledelsen i denne sammenheng. Utvalget er dermed gjort med den begrensning at de måtte være fjernledere og tilhøre hærstaben. På samme måte må medarbeidere være fjernledet av fjernlederne jeg intervjuet for å kunne søke etter samsvar i beskrivelsene. Det er viktig å få frem at det er et klart mindretall av organisasjonen som praktiserer fjernledelse, slik at utvalget også som sådan begrenset seg. Videre har jeg også søkt frivillighet som mål for undersøkelsen. Heldigvis svarte alle jeg hadde plukket ut i første omgang positivt noe som gjorde denne prosessen lettere. Intervjurundene ble foretatt i mars og april 2015.

De fleste intervju er gjennomført gjennom samtale ansikt til ansikt. For en av informantene ble det gjennomført samtale pr telefon da ikke annet var mulig. Jeg har på forhånd satt opp spørsmålsliste, for å få noe mest mulig lik informasjon fra intervjupersonene. Samtidig åpnet jeg også for utdyping der hvor det var naturlig for informantene å trekke frem egne inntrykk i forhold til problemstillingen. Der hvor det kom frem tilleggsinformasjon i samtalen har jeg tatt det med i den grad det kunne tjene nærmere svar i forhold til problemstillingen min. Jeg stilte til slutt i samtalen et åpent spørsmål, hvor informantene selv kunne trekke frem egne inntrykk og tanker ved fjernledelse. I tillegg til å notere ned notater under samtaler med informantene tok jeg også lydopptak av samtalene. I forkant søkte jeg personvernombudet for forskning ved, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD) om godkjenning, noe jeg fikk godkjent 20. mars 2015 med prosjektnummer/referanse 42428/4/LMR.

Personvernombudet for forskning omtalte i sitt svarbrev viktigheten med anonymiseringens som innebærer å bearbeide datamateriale slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Noe som innebærer å: slette direkte personopplysninger (navn/koblingsnøkkel), slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstillinger av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn) og til sist slette lydopptak når prosjektet er ferdig. Mener selv at jeg har gjennomført de forutsetninger som personvernombudet for forskning krever.

Har også prøvd å være bevist på dette med forskning på egen arbeidsplass, samt at jeg selv tidligere ha hatt rolle som fjernleder og det å bli fjernledet.

Bevisstheten om dette er viktig for å kunne vurdere den informasjon som innkommer mest mulig nøytralt. I den grad jeg vil bruke egenerfaring vil dette fremkomme i drøftingsdelen av oppgaven.

Fordelene med forskning i egen organisasjon er nettopp at en har innsikt i organisasjonen, noe en naturlig nytter seg av, men jeg vil som sagt være sterkt opptatt av å ivareta nøytraliteten i min drøfting. Jeg har også prøvd å hensyn ta skjermingen av informantene både gjennom planleggingen og oppbyggingen av spørsmålene og i fremleggingen av resultatene.

Informantene anonymiseres i drøftingen min, noe jeg har lagt vekt på i informasjonen til dem. Da jeg har benyttet lydopptak vil jeg nevne noen betraktninger om begrensningene ved dette. Først og fremst kan jeg ikke være sikker på at informantene snakker like fritt som de ville gjort dersom lydopptak ikke fant sted. Dette må jeg være oppmerksom på selv om de måtte si noen annet i forhold til dette. Det kan også være mulighet for at informantene lar være å meddele betraktninger ved at det de sier tas opp elektronisk. De ville kanskje være friere dersom lydopptak ikke hadde blitt valgt. Imidlertid er denne avveining gjort i forhold til å få gjennomført en grundigere analyse av informantenes informasjon.

Etter at oppgaven er levert og muntlig gjennomføring foretatt (en av de første to ukene i juni 2015) vil jeg slette de elektroniske opptakene fra mine informanter, noe jeg har informert dem om. Jeg har også forpliktet meg til at intervjuene kun skal brukes til det formål som er avtalt med informantene.

Mener videre å kunne betegne undersøkelsen som en casestudie med bruk av intervju.

Ved å benytte case og intervju som metodiske verktøy, mener jeg å kunne frembringe økt kunnskap bruk av lederstil ved fjernledelse og samsvar mellom anvendt lederstil og den offisielle fastsatte lederstil.

Undersøkelsen er basert på intervju med 3 fjernledere og 3 medarbeidere som blir ledet av de samme fjernlederne. Alle fjernlederne som er intervjuet utøver også nærledelse og eller har hatt erfaring med nærledelse tidligere. Alle fjernlederne har sitt arbeidssted på Bardufoss, mens de fjernledede medarbeiderne har sitt arbeidssted på Linderud. Intervjuobjektene er alle på relativt høyt nivå i Forsvaret, og alle arbeider i uniformerte stillinger (rent militære) i hærstaben. Informantene representerer ulike områder innen hærstabens aktiviteter. Disse områdene er personelltjenester, logistikkjenester og virksomhetsstyring.

Spørsmålene er inndelt i en generell del, dernest noen spørsmål om fjernledelse, videre spørsmål om utøvelse av fjernledelse knyttet til lederstiler som er hovedtemaet. Dernest samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi, samt spørsmål om balansert målstyring som har fått en mer fremtredende rolle i den senere tid. Spørsmålene er forsøkt utformet slik at alle skal kunne svare på dem.

3.3 Casestudie

Har valgt å bruke casestudie som arbeidsform, dels grunnet størrelsen på utvalget, samt at jeg tror denne arbeidsformen kan gi meg svar i det videre studie. Som Karin Widerberg (2001) sier, at all forskning – kvantitativ eller kvalitativ – bør ledsages av spørsmål som "hvordan kan dette (aktuelle temaet) utforskes?" og "hva kan jeg uttale meg om?". Det førstnevnte spørsmål dreier seg om å finne passende angrepsmåter og metoder, og det sistnevnte spørsmålet om hvilke kunnskapskrav man kan stille ut fra det materialet som er samlet inn. Dette er sentrale poeng som jeg har tenkt på i utformingen av spørsmålene. Likeså med tanke på valg av informanter og gjennomføringen av intervjuene (Widerberg 2001:163).

Widerberg (2001) sier også at det å "oversette" dataene er ikke helt lett. Vi er ikke objektive, og vi kan ikke uttale oss om hvor vidt våre resultater er

kvantitativt representert. Men dersom vi ser begrepene som et uttrykk for spørsmål om kunnskapskrav, kan vi være helt enig. Som hun også sier er problemet at det knapt nok har utviklet seg noen mer systematiske begreper for dette innen kvalitativ forskning (Widerberg 2001:164).

En enkel tolkning, av case, kan uttrykkes ved at det er en eller flere analyseenheter som er gjenstand for en intensiv undersøkelse. Det vil si at casestudier omfatter få case. Slik at casestudie kan forstås som intensive undersøkelser av et lite antall case (analyseenheter) som kan være individer, familier, bedrifter, organisasjoner eller land, men også hendelser eller beslutninger. Dataene kan være samlet inn på ulike måter: historiske kilder, registerdata, samtaleintervjuer, feltarbeid, eller ved bruk av spørreundersøkelser. Ifølge Ringdal (2007:149-150) mener jeg derfor, at casestudie vil være den riktige innfallsvinkelen for min studie av lederstiler, samt samsvar mellom anvendt stil og Forsvarets ledelsesfilosofi.

Min oppgave vil naturlig nok være preget av min lederfaring og min forståelse rundt temaet, men jeg har forsøkt å ha et bevisst forhold til dette under gjennomføringen av oppgaven. Jeg må være bevisst at det stilles krav om å opptre som forsker og med en viss distanse til både informanter og problemstilling. Med denne bevissthet i tankene håper jeg å få til en mest mulig objektiv studie av casen min.

3.4 Reliabilitet og validitet.

Troverdighet, bekreftbarhet og overførbarhet er viktig for å vurdere forskningens kvalitet (Thagaard 2002:169 -188). Redegjørelsen for hvordan dataene er blitt utviklet er viktig for troverdighetene til undersøkelsen.

Ved å redegjøre for hvordan dataene er blitt utviklet, vil man kunne argumentere for at forskningen er gjennomført på en troverdig måte (Thagaard 2002:178).

Føler at jeg har vært bevisst på dette og vært åpen omkring alle forhold i min studie.

Reliabiliteten går på viktigheten med kvalitetsmessig kontroll av data, og nøyaktighet i dataregistreringen. Føler at reliabiliteten er rimelig god i min oppgave, da dataene er personlig innsamlet og bearbeidet etter gjennomført

intervju, med utvalget som besto av fjernledere og personer ledet av fjernledere. Jeg forsøkte, i størst mulig grad å tilstrebe en trygg samtalsituasjon med minimale forstyrrelser. Dette for å kunne sikre meg at informantene kunne svare uforstyrret og gi meg gode, utfyllende svar på mine spørsmål. Samtalene ble gjennomført ved en på forhånd avtalt tid og gjennomført ved samtale eller ved telefonsamtale i arbeidstiden til informantene og varte i omtrent 40 – 60 minutter. Under intervjuene ble det gjort notater etter samtykke fra informantene. Brukte også opptaker, etter samtykke, for bedre å kunne fange opp dataene som fremkom under intervjusituasjonen. Opptakene ble gjennomgått og skrevet ned med utfyllende notater.

I tillegg gjennomførte jeg etter hver samtale, en egen betraktning i 5-10 minutter, hvor jeg skrev ned tanker, som jeg hadde gjort meg i løpet av samtalen. Videre skrev jeg dem ut på papir og leste gjennom dem flere ganger. Jeg tematiserte stoffet med samme utgangspunkt som i forskningsspørsmålene, og benyttet meg av fargekoder for å skille dem fra hverandre.

Totalt sett har Forsvaret som jeg arbeider i omtrent 17000 ansatte, og er lokalisert på ulike steder i hele landet. Organisasjonsformen er hierarkisk oppbygd med stabsfunksjoner. Den er preget av å være en Organisasjon er en offentlig organisasjon som skal yte tjenester både innenlands og utenlands, og er lokalisert med både regionale- og en lokale organisasjoner.

Validiteten mener jeg er ivaretatt ved at jeg har lagt opp spørsmålstillingen knyttet til utvalgte lederstiler sett i lys av fjernledelse i undersøkelsen min. Videre har jeg fått inn synspunkter fra både ledere og undergitte hva som praktiseres og, i den grad det det var mulig, hvordan valgene kan forklares. Bekreft barhet innebærer at man forholder seg kritisk til egne tolkninger og at prosjektets resultater kan bekreftes av annen forskning (Thagaard 2002:180). Mener jeg har satt meg godt inn i undersøkelsen som er gjort, og bruker den valgte teori i forhold til tolkningene av resultatene.

Overførbarhet kan knyttes til gjenkjennelse. Personer med erfaring fra de fenomenene som studeres, kan kjenne seg igjen i de tolkninger som formidles i teksten. Gjenkjennelse innebærer at tolkningen i teksten gir en dypere mening til tidligere kunnskaper og erfaringer, og samtidig overskrider leserens forståelse (Thagaard 2002:186)

For å kunne gi denne studien troverdighet og gyldighet er det ønskelig at den skal kunne kartlegge og beskrive noe om hvilke lederstiler som praktiseres av fjernledere utfra oppfattelsen til fjernledere og undergitte. Omfanget av datamaterialet er begrenset til å gjelde et utvalg av ledere på midlere og høyere ledernivå i Forsvaret. Oppgaven vil derfor kun si noe om hvordan hvilke lederstiler som praktiseres på dette ledernivået. Andre begrensninger til studiens overførbarhet er at det kun er respondenter fra det offentlige og hærstaben. Dermed er det usikkert om funnene kan overføres til andre yrkesgrupper eller til andre organisasjoner, eksempelvis private organisasjoner. Denne studien kartlegger og beskriver tema fjernledelse mer enn den generaliserer. Men selv om denne studien bare er gjennomført på et begrenset antall ledere er det likevel en viss sannsynlighet for at funnene kan overføres til ledere ved andre offentlige organisasjoner. Funn fra studien om hvordan de valgte lederstiler forklares kan vise seg å vise flere fellestrekk og dermed bidra til å styrke studiens overførbarhet, selv om det trolig har størst relevans i forhold til offentlige organisasjoner, nærmere bestemt Forsvaret. Kommer med noen betraktninger i forhold til dette i avslutningen av konklusjonskapitlet.

4 Drøfting

Innledningsvis i drøftingskapitlet vil jeg minne om min problemstilling som er:

Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil? Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?

I begynnelsen av dette kapitlet vil jeg gjennomgå Forsvarets ledelsesfilosofi, intensjonsbasert ledelse og forsvarssjefens grunnsyn på ledelse fordi det knytter seg til problemstillingen min. Deretter diskuteres problemstillingen, hvor jeg drøfter ledelsestiler og samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi. Jeg vil så komme med noen kommentarer rundt antagelser jeg har fremsatt tidligere. Kapitlet avrundes med en kort oppsummering til slutt.

4.1 Forsvarets ledelsesfilosofi

Avslutningsvis i innledningskapitlet trakk jeg frem Forsvarets ledelsesfilosofi. Jeg vil her kort komme inn på en nærmere forståelse av den utfra min tolkning. Som kjent er den grunnleggende ledelsesfilosofien for Forsvaret basert på en oppdragsbasert tilnærming. Imidlertid er definisjonen slik å lese at selv om Forsvaret baserer sin ledelsesfilosofi på oppdragsbasert ledelse, definerer de også at lederskapet som skal utøves med en relasjonsorientert tilnærming. Som det påpekes i teori fra tidligere ledelsesforskning har det vist seg at de to dimensjonene er relativt uavhengig av hverandre siden både orientering mot strukturelle forhold og underordnede samtidig kan inngå som sentrale dimensjoner i lederskap (Jacobsen & Thorsvik 2002: 390). Den autoritære stilen, fremkommer imidlertid i doktrineteksten, referert i innledningskapitlet (FFOD) 2007: 163), hvor det sies at sjefene på ulike nivåer skal fastsette målet og strategien. Det betyr at mål og retning hovedsakelig er et lederansvar, hvor lederen gjennom sin tilegnede kunnskap skal tolke sitt oppdrag og formulere det videre til sine underordnede (neste nivå). Imidlertid, når rammen er gitt, så gir doktrinen i utgangspunktet, den underordnede frihet til å løse oppdraget. Det oppfordres derfor til at det skal tas initiativ på alle nivåer. Det fremkommer også at myndighet skal desentraliseres så langt det er mulig, og videre at ressurser skal tildeles underordnede og de skal selv få mulighet til å bestemme hvordan oppdraget skal løses. Vi ser at denne filosofien ligger tett opp til

medarbeiderorientert og demokratisk lederstil (Jacobsen & Thorsvik 2002:390). Ved å være inkluderende og ved å skape engasjement og delaktighet på alle nivåer, mener Forsvaret at de er bedre rustet til å møte sine utfordringer, som også kan medføre stridende situasjoner. Men i tillegg ønsker Forsvaret at denne grunnleggende filosofien skal skape en kultur preget av profesjonalitet og gjensidig tillit. Begrensingene rundt oppdraget vil avgjøre om hvor demokratisk den videre prosess kan menes å være. Doktrinen stiller derfor store krav til lederen i å finne en balanse for å etterleve kravene i doktrinen til inkludering. Det er likevel rom for å bruke kommando når det er nødvendig (Forsvarets fellesoperative doktriner 2007). Militært lederskap er også ulikt fra andre typer lederskap, ved at militære ledere i ytterste konsekvens kan bli nødt til å ta liv, ofre eget eller beordre andre til å ofre eget liv. Dette er innhold som er satt inn i doktrinen av hensyn til Forsvarets egenart. Jeg understreker imidlertid, at jeg avgrenset min studie til å konsentrere meg om samhandling i fredsmessig kontekst på stabsnivå, hvor tolkningen av doktrinen og medbestemmelse gis større spillerom for relasjonsorientert oppgaveløsning enn i et stridsmessig scenario.

Forsvarets fellesoperative doktriner har definert lederskap som følger (FFOD 2007:162):

Lederskap er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot fellesmål. Dette gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon, samtidig som en utvikler organisasjonen. Troverdige lederskap omfatter verdier, kunnskaper og ferdigheter og utøves gjennom handling. Kravet til ledere innenfor den militære profesjonen kan sammenfattes med være – vite – handle.

I denne definisjonen ligger faktorene mennesket og mål. Også her peker doktrinen på en samvariant av autoritær og demokratisk lederstil. Den autoritære tilnærmingen knytter seg til doktrinens bruk av ord som påvirkning, styring og handling. Samtidig så ligger en forklaring i ordene «viten» som omhandler kunnskap om mellommenneskelige relasjoner, og «handle» som også omfatter ha omsorg for underordnet personell, og gjennom evne til samarbeid for å finne frem til gode løsninger (FFOD, 2007:162). Disse presiseringene finner jeg å samsvare med retning i demokratisk lederstil. Igjen

ser jeg at doktrineteksten setter sterke krav til en ledelse som må bruke skalaen innenfor både autoritær og demokratisk lederstil. Selv om Forsvaret innebærer et hierarkisk oppbygd relasjonssystem så innebærer ikke dette nødvendigvis at lederen må anvende en instruerende og overvåkende lederstil (autoritær lederstil), eller at medarbeider ikke kan få delegert betydelig myndighet og ansvar. Det er fullt mulig både å involvere medarbeidere i beslutninger og gi betydelig frihet i arbeidsmåter og arbeidsutførelse også der hvor det hierarkiske system er valgt som organisasjonsform (Colbjørnsen 2004:41).

4.2 Oppdragsbasert ledelse tilblivelse

Valget av oppdragsbasert ledelse knytter seg til en spesiell hendelse i Forsvaret, som er beskrevet i artikkelen under.

Vassdalulykken 1986

I kjølvannet av skredulykken i Vassdalen i Nordland 5. mars 1986 fulgte en lang debatt. Den umiddelbare reaksjonen etter ulykken, der 16 norske soldater omkom, var etablering av nye regler og innskjerping av eksisterende regler, samt tilføring av ekspertise og kunnskap om snøskred og rasfare (NOU 1986:20). Etter dette fulgte en debatt der ett av hovedspørsmålene var problemet med sentral kontroll og lokal tilpasning. Var det formålstjenelig for Forsvaret med en organisasjonsform og et ordresystem som var så rigid at en lokal sjef må søke tilbake for å få omgjort et oppdrag han eller hun selv vurderte som livsfarlig? Burde ikke den som var på stedet, og som hadde best kjennskap til situasjonen, selv kunne beordre mannskapene ut av området? Skulle det ikke være større rom for lokalt initiativ og tilpasning? Som følge av denne debatten fulgte det som kalles reformen i norsk militær ledelse, hvor Forsvarets organisasjonsform, organisasjonskultur, prosedyrer og lederskapsidealer ble satt på dagsorden. Løsningen på ovennevnte utfordringer fant man i ledelsesfilosofien *oppdragsbasert ledelse*.

I 1995 ble et manøverorientert operasjonskonsept innført gjennom *Forsvarssjefens grunnsyn for utvikling og bruk av norske militære styrker i fred, krise og krig*. I 2000 beskrev *Forsvarets fellesoperative doktrine* "Oppdragsbasert ledelse" som Forsvarets nye ledelsesfilosofi.

Fig. fra forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret (2012:6).

Var selv med på denne øvelsen som toppsjef i et geværkompani, og minnes at det var en stor debatt i ettertid hvordan dette kunne vært unngått, og hvordan man kunne ta lærdom av den tragiske ulykken i fremtiden. Personlig har jeg merket at Forsvarets ledelsesfilosofi har utviklet seg i positiv retning i tiden etter dette, hvor tillit og mulighet for å ta selvstendige avgjørelser til den som er nærmest situasjonen i gjennomføringsprosessen av oppdraget preger dagens utøvelse av ledelse i Forsvaret.

4.3 Intensjonsbasert ledelse

Intensjonsbasert ledelse er en ledelsesfilosofi med militære røtter. Fra å være et tysk særprosjekt har i dag ledelsesfilosofien forankring i de fleste vestlige militærmakter. Intensjonsbasert ledelse er en ledelsesform som er vanlig i Forsvaret, men også kjent i annen virksomhet. Den intensjonsbaserte ledelse bygger på et teorisyn som blant annet sier at identifikasjon med målene og oppgavene fører til selvstendighet og egenkontroll av utførelsen, at man ikke bare aksepterer, men tar personlig ansvar, en tro på evnen til å bruke kreativitet og skaperkraft i utførelsen av ens arbeide, og at det at oppgavene blir vellykket utført er den beste belønning. I intensjonsbasert ledelse er man opptatt av mål (hva) mer enn regel (hvordan).

Forsvarets Fellesoperative Doktrine (FFOD 2007) beskriver intensjonsbasert lederskap slik; FFOD, 0623;

Den innebærer at sjefen på ulike nivå styrer gjennom å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås. Innenfor disse rammene gis så den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget. Denne filosofien er valgt fordi den erfaringsmessig gir rom for at initiativ kan tas på alle nivåer. Ved at den virker inkluderende og skaper delaktighet på alle nivåer i organisasjonen, gir den også størst robusthet i møte med stridens friksjoner. Intensjonsbasert ledelse er en filosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser. Filosofien handler om å ha en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit...²³

I intensjonsbasert ledelsesteori anser man at medarbeidere gir uttrykk for ulike behov i forhold til sine ledere. Dette medfører at man må være oppmerksom på å:

- Støtte gjennom å stille forventninger
- Gi forutsetninger
- Gi tilbakemelding underveis
- Gi hjelp ved behov
- Gi rettfærdig belønning

²³ Forsvarets fellesoperative doktrine 2007

Intensjonsbasert ledelse kjennetegnes ved at ledelsen har fokus på "vi", isteden for kun "meg" og "de". Ledere og medarbeidere omgås hverandre naturlig, og fokuserer på ros – ikke ris. I intensjonsbasert ledelse har man fokus på å tenke muligheter og positivt, skape kreativitet, fokuserer på å utnytte styrken og kompetansen i alle medarbeidere. Videre søker man og kommuniserer med og ikke til, å være aktivt lyttende. Intensjonsbasert ledelse skal gi alle en rimelig opplevelse av innflytelse. Eksempelets makt er en viktig faktor, sammen med ofte og ærlig informasjon ut i virksomheten. Fokus på relasjoner, delegering, sterkt fokus på personlig ansvar og det og gjør andre til "helter" er også kjennetegn ved intensjonsbasert ledelse. Intensjonsbasert lederskap (IBL) har flere fellestrekk med teorien til Hersey & Blanchard. Som jeg utdypet i teorikapitlet har Hersey & Blanchard fremhevet den situasjonsbestemte dimensjonens betydning innen ledelsesforskningen som betydelig, noe som betyr at kan måtte behandle medarbeidere forskjellig alt etter hva situasjonen tilsier. En av årsakene til dette er den tette relasjonen mellom Forsvarets ledelsesformer gjennom årene og Situasjonsbestemt ledelse – som Forsvaret har brukt mye. IBL har på mange måter sitt utspring i situasjonsbestemt lederskap, men er også i sin form en videreføring av elementer innenfor denne teorien.



Figur 1 Grunnmodell for ledelse i Forsvaret

4.4 Forsvarssjefens grunnsyn

Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse er en konkretisering av Forsvarets fellesoperative doktriner hva angår militært lederskap. Det starter med å

beskrive særegenhetene ved omgivelsene der det militære lederskap utøves. Videre beskrives Forsvarets ledelsesfilosofi – Oppdragsbasert ledelse (OBL) – som ligger til grunn for å utøve godt militært lederskap. Avslutningsvis beskrives organisatoriske og individuelle forutsetninger som må være til stede for at ledelsesfilosofien skal kunne praktiseres.

I forsvarsjefenes grunnsyn fremheves det at ledelse innebærer å påvirke underordnede til å løse oppdraget. Sjefen leder gjennom en kombinasjon av å være rollemodell, overtale og befale, hvor ledelse innebærer vilje til å bruke makt²⁴.

I forsvarssjefens grunnsyn fremheves at militære ledere på ulike nivåer stilles overfor svært ulike utfordringer. Ledelse på strategisk nivå er forskjellig fra ledelse på taktisk nivå. Ledelse på taktisk nivå dreier seg ofte om et personlig – medarbeiderforhold hvor samarbeid og kommunikasjon foregår direkte. Ledelse på toppnivå har ofte en mer indirekte form, gjennom grunnlagsdokumenter, rammetildelinger og representasjon. Allikevel støtter all ledelse seg på oppdragsbasert ledelse, og de verdier det innebærer.

Et sitat som fremhever oppdragsbasert ledelse sine fordeler er utsagnet:

Fortell aldri hvordan medarbeiderne skal gjøre ting. Fortell dem hva de skal gjøre, og de vil overraske deg med sin oppfinnsomhet.

(General George S. Patton)

4.5 Drøfting utfra problemstillingen

4.5.1 Utøvelse av lederstiler og forklaringer som ble gitt

Ut fra empirien min synes det klart at av lederstilene som kom til anvendelse var det ikke bare en lederstil som ble benyttet, selv om den demokratiske stilen nok hadde stort inntreden i de fleste situasjoner. Dette betyr også at situasjonen er mye med på å velge stilen som blir benyttet.

En informant som er fjernleder fremhevet at han foretrakk å kalle hans lederstil for intensjonsbaserte måte å lede på. Som jeg omtalte i begynnelsen av dette kapitlet så er tanken bak intensjonsbasert ledelse at man har fokus på å tenke

²⁴ Forsvarssjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret 2012:6

muligheter for å skape kreativitet, og fokuserer på styrken og kompetansen medarbeidere har ved og kommuniserer med medarbeiderne og gi en rimelig opplevelse av innflytelse på løsning av oppdraget. Dette betyr at fokuset på målet, og lederstil vil variere utfra kjennskap til de personene en skal lede og situasjonen man er i.

Informanten uttalte at han i fjernlederrollen brukte lederstiler som spenner fra autoritær til demokratisk. Vedkomne mente også at la-det-skure stilen er, ikke ledelse.

En av informantenes kommentar kan nok være representativ for inntrykket fra intervjuene, med følgende kommentar:

noen oppgaver er bare sånn, fiks det, mens andre oppgaver kan vi sparre med hverandre, brainstorme med hverandre.

Dette symboliserer det generelle inntrykket fra informantene hvor de opplevde en veksling mellom lederstiler. Som teorien sier så er den konsulterende leder en som inviterer til kommentarer og forslag før han bestemmer seg, selv om han presenterer sitt forslag i forkant. Dette betyr at denne lederstilen fortsatt prøver å bruke sin styrekraft gjennom å fremme sitt eget forslag først (Jacobsen & Thorsvik 2002:391). Dette passer nok også med mitt inntrykk med at oppdraget var grundig definert av fjernleder, men at oppdragsmottaker hadde frihet til å løse oppgavene på den måten fjernarbeideren fant var mest formålstjenlig. Unntaket her var medarbeidere, med svært selvstendig rolle, hvor oppdragene ikke alltid kom fra linjeleder. Oppdragene til vedkomne var også her definert til en viss grad, men medarbeider måtte i større grad være med selv å definere oppdragets innhold, enn hva var gjeldende for de øvrige informantene, av de fjernledede.

Også denne uttalelsen fra fjernleder støtter at lederstil varierte, mens det samtidig var rom for å bli enig om forståelsen av oppdraget:

Autoritær om nødvendig – men i prosessen frem til beslutning kan vi diskuterer å være uenig – lever godt med det. Men det jeg ikke kan leve med er når det er tatt beslutning, på grunn av jeg sitter med ansvaret, at beslutning ikke følges.

Dette uttrykte også fjernlederens krav til at tilliten som ble gitt måtte følges opp med lojalitet til å løse oppdraget, selv om man ikke nødvendigvis er helt enig i oppdragets innhold. Den oppdragsbaserte filosofien bygger nettopp sin lederskap på å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot fellesmål. En annen informant som fjernledet uttrykte at vedkomne opplevde ikke seg selv som det ene eller det andre hva gjaldt lederstiler. Vedkomne var opptatt av å inkludere så mye som mulig, samtidig som vedkomne var klar på sin funksjon som beslutningstaker, hvor det på et tidspunkt var han som måtte si at: «det blir sånn». Men vedkomne tilstrebet å si det på en slik måte at det ikke skulle oppleves som autoritært i den andre enden.

En informant som ble fjernledet uttrykte seg slik om opplevd lederstil og praktiseringen av den:

Den er bra, han veksler så mellom stilene, og balanserer det på en god måte. Bruker mye tid på å forstå faget, som gjør at han er i stand til å se, «det løser de». Med autoritær lederstil, gir rammer og tidsfrister og hva som trengs å svares på, og så er det at han spør om råd til ting som er på den demokratiske stil. Tror bare han er sånn.

Her trekker en av de fjernledede frem dette med balansen mellom bruk av lederstiler. Dette fremkom som et moment som alle informantene var opptatt av. Det å balansere bruk av lederstil hovedsakelig utfra situasjonen, oppdragets karakter, men også utfra medarbeideren, til en hvis grad, ble av informanten ansett som viktig ved utøvelse av ledelse. Mener, ut fra det inntrykket jeg fikk, at det var et bevist og gjennomtenkt valg ved lederstil fra fjernlederne, noe som jeg vil fremheve som positivt da det betyr at lederne har et bevist forhold til valget av lederstil.

En annen fjernleder trakk fram om sin lederstil at han ikke var en type som er veldig kontrollerende, men var mer opptatt av handlefrihet og frihet til og løse oppgaver. Vedkomne beskrev også seg selv som ganske tålmodig, som liker å diskutere saker med medarbeiderne, og la dem komme med meninger og synspunkter. Vedkomne trodde det var avgjørende ved ledelse. Colbjørnsen (2004:41) fremhever viktigheten av samspillet mellom ledere og medarbeidere, noe som innebærer at en realiserer målene gjennom sine medarbeidere. På

denne måten vil lederen, gjennom et godt samspill med sine medarbeidere, bedre mulighetene for å oppnå et godt resultat.

Også dette ble fremhevet av de fjernledede som trakk frem at de opplevde stor grad av selvstendighet, noe som de mente var viktig for utøvelse av oppdragsbasert ledelse. Dette at de fikk oppgaver og at lederen kontrollerte at de var innenfor syntes de var helt greit. Samtidig som de syntes det var viktig å diskutere oppgavene. De opplevde på denne måten stor grad tillit. Men forsvarte også at lederen noen ganger måtte «skjære igjennom» for å komme videre, selv om de ikke oppfattet det som udelt demokratisk.

En av fjernlederne uttrykte ved valg av lederstiler, at innimellom var det oppgaver som det ikke var noe å diskutere, og da gir man bare oppgaven og forklaringen, mens andre ganger diskuterer man seg frem til hva som er mest formålstjenlig for å skape entusiasme og forståelse for hva som skal oppnås av medarbeideren.

Det er tydelig at den autoritære lederstil, selv om den er lite fremtredende i selve utførelsen av oppdraget, også benyttes en del ved fjernledelse, da utsagnene samsvarer med at denne lederstilen bygger på den makt den formelle stillingen gir, og vil gjerne resultere i at alle løsninger og fremgangsmåter blir bestemt av lederen selv (Berg 1996:98). Imidlertid var det en av de fjernledede som ikke opplevde noen autoritær lederstil, eller la-det-skure lederstil. Dette har nok etter min mening med at vedkomne har en svært selvstendig stilling i organisasjonen.

Det var også tendenser til la-det-skure stil uten at den var særlig fremtredende gjennom informantens utsagn, som selv var leder:

La-det- å skure: de har rammene å holde seg til, kan være tilfeller hvor de føler jeg ikke bryr meg nok da, går på hva en fokuserer på og konsentrerer seg om, ikke alt som har like stor prioritet.

La-det-skure stilen betyr som kjent at lederen har nesten ingen deltakelse, involvering, eller kommunikasjon, og bidrar minimalt med informasjon. Som Yukl (2006:264) sier, at ved la-det-skure stilen er styring i stor grad fraværende og dermed mange prosesser utenfor kontroll av ledelsen, og ledelse blir derved beskrevet som fraværende. I et fåtall av situasjonene kunne informantene

uttrykke at det var grader av la-det-skure stil i lederskapet. Men opplevdes nok i mer rutinepregede oppdrag, eller hvor viktigheten med oppdraget var liten. En av informantene uttrykte, i den grad denne lederstilen var gjeldende, så var det kanskje lederen selv, som nok kunne tenke, at vedkomne kanskje opplevdes som en som ikke bryr seg noen ganger, fordi vedkomne var så opptatt. Men den fjernledede uttalte samtidig at når vedkomne snakker med lederen var vedkomne "veldig tilstede".

En av de ledede uttrykte at vedkomne foretrakk demokratisk lederstil, og begrunnet det med følgende:

Foretrekker en mest mulig autonom²⁵, eller mest mulig demokratisk lederstil. Har en type jobb som er helt avgjørende at min leder gir meg rom.

Det var gjennomgående blant informantene av gruppen fjernledede, at de i størst mulig grad ønsket bruk av demokratisk lederstil, som støtter troen på at medarbeideren stort sett kan styre seg selv, og være kreative hvis de blir motivert. Som Berg (1996:99), uttrykker det så vil det ved demokratisk lederstil være slik at gruppen er med på planlegging, diskusjon og avgjørelse. Dette fant jeg sammenfalt med mange av informantenes oppfatning i forhold til oppdragsløsning, hvor inkludering var et mer dominerende trekk utfra de oppdrag som ble gitt av deres leder. Også lederne uttrykte at de foretrakk denne lederstilen.

Følgende uttalelse fra en av informantene, som ble fjernledet kan være representativ meningene om den lederstil, som gjennomgående ble mest brukt:

Han har en demokratisk lederstil, som har stor betydning. Kanskje spesielt viktig når lederen ikke er i nærheten.

En av fjernledere fremhevet også ved sin kommunikasjonsmåte ved at han sa: «Liker heller å prate med kolleger, enn å skrive til».

Dette fremhever også mer inkludering da det i større grad åpner for dialog ved samtale, fremfor hva ren skriftliggjøring av oppdrag gjør. Dette var

²⁵ Autonom motivasjon er motivasjon basert på selvbestemmelse, valgfrihet og lyst til å utføre en oppgave. Til motsetning er kontrollert motivasjon er motivasjon som springer ut av forpliktelser, press og en følelse av å bli kontrollert.

gjennomgående, i samtaler med informantene, at kommunikasjonen mellom fjernleder og fjernledet var viktig både i forhold til hyppighet og kommunikasjonsmedier som ble valgt. Som Antonakis og Atwater (2002) sier, er opplevelse av hyppighet av interaksjon mellom leder og de som ledes (kommunikasjonsavstand) en viktig dimensjon ved fjernledelse. Det betyr at hyppighet og direkte samtaler kan virke inn på engasjement og motivasjon til de fjernledede.

Daft og Lengel (2002) peker også på, at formidling av informasjon og kunnskap, samhandling og deling av kunnskap som skjer ved bruk av ulike medier, kan karakteriseres som ulik grad av informasjonsrikhet. Dette fremhever at ikke alle teknologier har like god effekt for samhandlingen, noe som fjernledere må være spesielt oppmerksom på. Da det var gjennomgående, at informantene var svært opptatt av dette, finne jeg det sammenfallende med teorien, at viktigheten av kommunikasjonen ikke må undervurderes. Samtidig som informantene så på kommunikasjon som viktig, så var det også en aksept for at kommunikasjonen ble holdt på det nødvendige nivået. Tid til for mye «utenomsnakk» var det ikke noen som mente det var mye rom for, grunnet arbeidsmengden og for å få tiden til å strekke til.

Ved fjernledelse er kontroll en utfordring, og man må trolig kompromisere med den, for at arbeidet skal bli gjort. Tillit og tro på sine medarbeideres evne til å løse oppdrag vil nok være avgjørende for å lykkes med fjernledelse. Dette samsvarer også med doktrinen og intensjonsbasert ledelsesfilosofi som går ut over det å gi oppdrag og tildele ressurser. Det handler om å bygge opp en kultur av profesjonalitet og gjensidig tillit som det sies i doktrinen.

Med å ikke bruke for mye av kontrollerende lederstil forklarte en fjernleder følgende:

Tror det kanskje vil være vanskelig for en person som er veldig kontrollerende og klare å forson seg med en sånn fjernledelse.

Samtidig fikk jeg inntrykk av gjennom informantene, at det ble utført en god del kontroll med progresjonen i oppgavene som de fjernledede utførte enten gjennom ukentlige VTC-møter eller samtaler. Noen førte også «oppgave-tracker», som ble gjennomgått jevnlig ved gjensidig oppdatering av hverandre.

En fjernledet informant uttalte følgende:

Han er jo demokratisk, men må jo skjære gjennom noen ganger for vi er jo en gjeng med sterke meninger.

Dette utsagnet er også representativt for informantenes meninger på lederstil som utøves. Utfra informantenes utsagn virker det som det i all hovedsak drives demokratisk ledelse, men at også den autoritære lederstil av og til kommer til anvendelse. Ser lite bruk av la-det-skure stilen kommer til anvendelse. Men utfra fra teori basert på tidligere undersøkelser innen ledelsesforskningen²⁶ har det vist seg, som påpekt av Kaufmann og Kaufmann, at de to dimensjonene, medarbeiderorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse er relativt uavhengig av hverandre (Kaufmann & Kaufmann 2003:321). Dette fordi, at både orientering mot strukturelle forhold og underordnede samtidig kan inngå som sentrale dimensjoner i lederskap. Imidlertid leder studiet mitt i retning av at den oppgaveorienterte dimensjonen har en dominerende posisjon i fjernledelse utfra informantenes utsagn. Samtidig er det viktig å trekke inn, noe som jeg innledningsvis i kapitlet trakk frem, som dreier seg om, at selv om Forsvaret baserer sin ledelsesfilosofi på oppdragsbasert ledelse, definerer de også at lederskapet skal utøves med en relasjonsorientert tilnærming.

Videre viser det seg ut fra undersøkelsen at ledere kan legge opp til lederstil som faller inn langs hele skalaen, som forteller i hvilken grad medarbeidere kan være aktivt med på beslutningene i spørsmål som berører deres egen arbeidssituasjon (Tannenbaug et al. 1961, i Jacobsen & Thorsvik 2005). Skillet mellom autoritære ledere og demokratiske ledere, er som kjent evne og vilje til å delegere beslutningsmyndighet. Utfra figuren fra Jacobsen & Thorsvik, (2002:391).

Dette sammenfaller med at mange av informantenes kommentarer varierte mellom en velmenende men allikevel autoritær leder som bruker mer tid på begrunnelser av beslutninger overfor medarbeidere, og gjerne inviterer til spørsmål og kommentarer i den hensikt å argumentere for at beslutningene er riktige, og den konsulterende leder som inviterer til kommentarer og forslag før han bestemmer seg, selv om han presenterer sitt forslag i forkant. Dette betyr

²⁶ Studiene ved Ohio State University og University of Michigan på 1940- og 1950-tallet, jf. Stogdill & Coons, 1957, i Jacobsen og Thorsvik, 2005

videre at denne lederen fortsatt prøver å bruke sin styrekraft gjennom å fremme sitt eget forslag først. Dette er omtalt av Tannenbaug et al. (1961) og Jacobsen & Thorsvik (2005), og redegjort nærmere for i teorikapitlet, side 16 og 17.

Men opplevde også gjennom samtalene med informantene at det i noen tilfeller ble gitt adgang til større medinnflytelse i form av at, den konsulterende fjernleder ikke treffer en endelig beslutning før etter å ha konsultert med sine medarbeidere. Enda sjeldnere opplevde jeg at de fant en høyere grad av medinnflytelse hvor medarbeiderne ble inviterer til å ta aktiv del i alt fra oppdragsbeskrivelsen til beslutningsprosessen og sågar fått delegert beslutningsmyndighet (Jacobsen & Thorsvik 2002:391). Det betyr at den demokratiske stilen i sin mest liberale form ikke hadde stor tilstedeværelse utfra hva jeg forsto av samtalene med informantene. Nå er det viktig å huske på at doktrinen i utgangspunktet ikke legger mye opp til definering av oppdraget i fellesskap. Dermed er det, etter min forståelse, på dette stadiet, en mer autoritær ledelse som utføres enn en demokratisk ledelse. Det er heller når det kommer til måten å løse oppdraget på, at den demokratiske stil kommer til anvendelse, noe som er i trå med Forsvarets filosofi.

4.5.2 Kommunikasjonens betydning ved fjernledelse

Kommunikasjonens viktighet var utfra informantene utsagn avgjørende for utøvelse av fjernledelse.

Dette kan eksemplifiseres med uttalelsen fra en av informantene som var fjernleder ved følgende uttalelse:

Å ha nok dialog slik at intensjonene til det jeg ønsker oppnå er så klar, at den fjernledede kan ta egne vurderinger og beslutninger på vegne av meg.

En annen informant som var leder poengterte viktigheten av tydelighet gjennom at vedkomne fremhevet, at det var viktig at han var åpen og ærlig, og direkte tydelig når han prater.

Dette var gjennomgående trekk hvor, tydelighet sto høyt i kurs hos begge gruppene, og det virket som de anstrengte seg for å oppfylle denne målsettingen utfra at det var viktig for riktig resultat.

En fjernleder uttalte:

Hvis det er nådd så lang med relasjonsbyggingen med de undergitte så er det ikke behov for at jeg steinsetter grad for å få en avgjørelse på ting.

Dette tyder på at den relasjonsorienterte dimensjonen også er viktig for vedkomne, da vedkomne uttrykte at han brukte mye tid på relasjonsbygging til sine medarbeidere for å kunne kjenne dem, og dermed føle seg tryggere på at han kunne gi dem frihet til å løse oppdragene på en selvstendig måte. Dette er veldig i trå med den relasjonsorienterte dimensjonen av lederskap som Kaufmann & Kaufmann (2003:321) beskriver med medarbeiderorientert ledelse som forteller i hvilken grad ledere forsøker å utvikle gode relasjoner til sine underordnede, for eksempel ved å være oppmerksom, hensynsfull, støttende. Dette støttes også opp gjennom intensjonsbasert ledelse (som er en del av doktrinen), som fremhever det å være støttende å gi styrke til medarbeideren gjennom løsning av oppdraget. Dette gjennom å gi støtte, gjennom å stille forventninger, gi forutsetninger, gi tilbakemelding underveis, gi hjelp ved behov og gi rettferdig belønning. Som tidligere nevnt i teorien er det ikke noe i veien for at dimensjonene medarbeiderorientert ledelse og oppgaveorientert ledelse kan finnes i samme kontekst, som jeg har vært inne på tidligere, at doktrinen trekker frem begge dimensjonene som viktige ledelselement selv om den i hovedsak fokuserer på den oppdragsbaserte dimensjonen.

En fjernledet uttalte følgende:

Noen ganger kan en jo bli litt aleine. Men han er jo aldri mer enn en telefon unna. Han er veldig tilgjengelig, ikke noe problem å kontakte han en på søndag eller en kveld.

En annen av informantene som var fjernledet uttrykte at vedkomne følte ved fjernledning, at det hadde mye mer å si om lederen er fjern eller nær når vedkomne hadde lederen på tråen. Underforstått her sies det at det ikke nødvendigvis er den fysiske avstand som kan være utfordrende, viktigere er engasjementet til å lytte og forstå medarbeideren. Gjennomgående opplevde informantene ikke avstanden som noe stort problem, selv om de innrømmet at det kunne være tider hvor de ved nærledning ville kunnet ha mer oppfølging og kontakt.

Flere informanter uttrykte, at det å ha «ansikt til ansikt» kommunikasjon med jevne mellomrom var å foretrekke, men samtidig følte de at kommunikasjonskanalene som er tilgjengelig ga gode muligheter for fjernledning.

Her er noen av informantenes uttrykk for dette:

Det å sitte i samtale med lederen, og ikke bare høre stemmen, det er i mange sammenhenger bedre det, men så det også det, at så lenge du kjenner og har fått en sånn type trygghet så er det utrolig mye som går på telefon og.

En annen uttalelse fra fjernleder støtter dette:

Prøver også til å få til fysiske møter – reiser ned for å møte dem på de forskjellige plassene. Også i forbindelse med Arenaer²⁷ og andre typer møter nytter jeg sjansen til å møtes fysisk.

Som kjent er den rikeste informasjonskanalen vår ansikt til ansikt kommunikasjonen, noe som informantene også bekreftet. Dette har vært hovedgrunnen til at organisasjoner har plassert ansatte med stort kommunikasjonsbehov seg imellom i samme bygning (Jacobsen & Thorsvik 2002). Imidlertid har utviklingen av teknologien har gitt oss flere gode teknologiske løsninger å kommunisere på, noe som gir mulighet for å føle god kommunikasjon også på avstand.

²⁷ Arenaer arrangeres av Hærstaben fire ganger i året hvor alle fagfelt har egne samhandlingsmøter hvor også underavdelingene i Hæren er representert.

Ut fra informantenes mening har teknologien en stor betydning for praktiseringen av fjernledelse. De føler at teknologi må ses på som den faktor som gir muligheter for ledelse på avstand. Samarbeidsteknologien muligheter er viktig både for fjernledere og de fjernledede, og har nok påvirket valg av samhandlingsformer (Avolio og Kahai 2002), og lagt grunnlaget for den kontekst som fjernledelsen utøves i. Det er tydelig at de utnytter samarbeidsteknologiene for å få til hyppigere kontakt, og skape tettere relasjoner mellom dem som leder og undergitt.

Daft og Lengel (2002) påpeker også at formidling av informasjon og kunnskap, samhandling og deling av kunnskap ved bruk av ulike medier kan karakteriseres som ulik grad av informasjonsrikhet. Informantene var i stor grad opptatt av de mulighetene teknologien ga, og uttrykte at kvaliteten på informasjonen som ble utvekslet var viktig, derfor ble valg av medium også viktig. Også Kock (2004) sier at teknologien som benyttes anses således og både gi muligheter og sette begrensninger for ledelse, kommunikasjon og samspill. Generelt har Forsvaret investert i gode sender og mottakersystemer hva gjelder VTC, men linjene mellom sender og mottaker er ikke optimale, noe alle informantene uttrykte som en utfordring, og grunnen til at andre elektroniske løsninger i større grad ble valgt som kommunikasjonsmiddel (da kvaliteten på linjene her er av bedre karakter). Som teorien sier er det også begrensninger for ledelse, kommunikasjon og samspill ved teknologien som må tas i betraktning. Ikke bare dårlige kommunikasjonslinjer setter begrensninger, men også stadige oppdateringer av teknologien kan virke begrensende på samhandlingen med tanke på krav til oppdateringer, som må følges likt av alle for å få likt utbytte. Dette kan bli en utfordring for fjernledere og fjernmedarbeidere, og være begrensende for en effektiv samhandling. Med dette kan man betegne teknologien som et svært viktig element ved fjernledelse, både hva gjelder positive og negative effekter som følge av den, noe jeg føler det er viktig å være oppmerksom på.

Om en av de største utfordringene ved fjernledelse, mente en av fjernlederne:

At jeg klarer å gi nok informasjon ikke bare i forhold til arbeidsoppgaver men også i forhold til annen informasjon som kommer via lokal informasjon eller andre møte.

Dette støtter viktigheten av teknologiens tilstedeværelse ved fjernledelse, slik at også nødvendig informasjon blir videreformidlet.

En annen interessant observasjon ved en informant, som var fjernleder var at vedkomne etterstrebet, som vedkomne selv sa: «å finne møtepunkt» med dem han fjernledet. Noe som gikk på å finne tidspunkt for å treffe dem fysisk for å oppdatere hverandre. «Å finne møtepunkter» var knyttet til å kombinere med reiser, møter hvor han selv var i nærrområde, eller de fjernledede var, som kunne gi tidsrom for å treffe for å oppdatere hverandre.

Napier and Ferris (1993) mente også at fysisk avstand kan føre til reduksjon i kvaliteten av interaksjonen mellom leder og den som ledes, noe som vil påvirke relasjonen (samspeillet) mellom dem. I denne sammenheng er dette «å finne møterom» trolig en måte denne fjernlederen prøver å kompensere avstanden på for å bygge bedre relasjoner ved fjernledelse, noe som igjen kan påvirke prestasjonene i positiv retning. Dette gir også større mulighet for ansikt til ansikt kommunikasjon, som jeg tror er viktig å få til med ved jevne mellomrom ved fjernledelse.

Vedkomne følte også at fjernledelse er krevende for begge parter, noe denne uttalelsen bekrefter:

Det å lede andre som du ikke møter i hverdagen er krevende for lederen og for de det gjelder. Må prøve å optimalisere samarbeidet, går både på lederen og medarbeideren... .

Her stiller også lederen ansvar for oppdatering fra de fjernledede, noe som alle i gruppen ledere følte som viktig. Det å føle en gjensidig plikt i å oppdatere hverandre gikk også igjen hos gruppen fjernledede. De følte det viktig å oppdatere om hva de holdt på med, «holde han i lupen for prosjektet mitt», som

en av informantene uttalte. Videre var det også viktig gi status om progresjonen i oppdragene.

Det er viktig å pleie gode relasjoner mellom ledelsen og medarbeiderne for å få til et godt samspill, dette går begge veier. Lederskap er avhengig av en ramme og struktur for å kunne virke i, noe den hierarkiske systemoppbyggingen av relasjonen mellom leder og medarbeider gir mulighet for (Colbjørnsen 2004:54). Dette betyr at hierarkiet gir muligheten for dette samspillet, noe som virket som begge informantgruppene mine var oppmerksomme på og strakte seg etter å oppnå.

4.5.3 Samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets

ledelsesfilosofi

På generell basis opplevde jeg stort samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi, noe som også støttes av hva en av informantene som var fjernledet uttalte, noe som også kan være representativ for opplevelsene til informantene i forhold til oppdragsbasert ledelse:

Opplever absolutt oppdragsbasert ledelse. Får overbrakt intensjonene, sjekker ut at du har forstått den, da er det veldig autonomt, og frihet til å bruke eget skjønn og løse oppdraget.

Spesielt bør det nevnes, at dette støttes av alle informantene, som opplevde god trivsel med oppdragsbasert ledelse, med at lederen gir oppdrag med forklaring, og så må man løse oppgavene innenfor de rammene som blir gitt rundt oppdragene. Det ble fremhevet av de fjernledede, at de i all hovedsak syntes det var greit at det ble beskrevet hva de skulle oppnå, og ikke hvordan de skal gjøre ting.

Dette betyr videre at de opplevde at Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert) samsvarer med den lederstil som utøves ved fjernledelse. Dette finner vi igjen i Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD 2007:162) som definerer at lederskapet er å påvirke enkeltindivider og grupper til å arbeide mot fellesmål. Noe som gjøres gjennom å gi dem hensikt, ressurser, nødvendig styring og motivasjon.

En annen informant som fjernledet uttrykte:

Vil ikke sette meg i bås i forhold til ledelsesfilosofi. Enig med doktrinen og det samsvarer godt med det jeg tenker om utøvelse av ledelse. Men jeg har kanskje en annen retning i forhold til at det er det mellommenneskelig som er viktig for meg. Sånn kommandoforhold blir for teknisks for meg, det må baseres på tillit, troverdighet og tilstedeværelse og medarbeiderskap og redaksjonelt ledelse, som definere meg.

Jeg føler generelt utfra informantenes uttalelser, at de opplever svært stort samsvar mellom Forsvarets ledelsesfilosofi og den ledelse som praktiseres.

Utfra teorien som oppdragsbasert ledelse baserer seg på, mener jeg også det er godt samsvar. Som tidligere nevnt gir doktrinen også den relasjonsorienterte dimensjon tilstedeværelse i lederskapet. Selv om den oppgaveorienterte dimensjonen er dominerende vil også den relasjonsorienterte dimensjon være nødvendig, noe som betyr et samspill som vil gi et bedre resultat.

Som det sies om oppdragsbasert ledelse er denne dimensjonen opptatt av effektivitet, samt å definere og strukturere sin egen og underordnedes rolle mot realisering av formelle mål. Da lederne står overfor mange og skiftende mål, vil lederskap dreie seg om å foreta prioriteringer. Noe jeg også føler kommer klart frem fra informantene. Og gi nødvendig og tydelig informasjon følte jeg at både fjernledere og de fjernledede var svært opptatt av, for å få en best mulig mulighet til å løse oppdrag på en god måte. Som det påpekes av Colbjørnsen (2004:39) at det er viktig i situasjoner med stor usikkerhet og lite informasjon at lederskapet bør tilstrebe rasjonalitet.

Jeg mener å kunne si, at etterlevelse av Forsvarets doktrine oppleves som ivaretatt, utfra informantenes inntrykk. Dette utfra at det henger godt sammen med at de følte, at det ble tilstrebet å angi hva som skal oppnås, og hvorfor det skal oppnås, og innenfor disse rammene gi den underordnede i utgangspunktet frihet til å løse oppdraget.

4.5.4 Balansert målstyring som verktøy

Når det gjelder balansert målstyring (BM) som verktøy var det litt nyanser i forklaringene til informantene som jeg vil utdype noe.

Fra en av de fjernlede informantene kom følgende utsagn:

Systemet som sådan er jo bra til å understøtte fjernledelse, men samtidig – ulempen med dette er jo at man blir veldig opptatt av den styringsdimensjonen av det. Hva som er målbart og sånt er greit, alt som ikke er det – generelt i Forsvaret det som kan måles det måler man og det man blir målt på - det gjør man.

Dette at styringsdimensjonen kan bli for dominerende som følge av BM er inntresant med tanke på ledelse kontra styring. Som jeg var inne på i innledningskapitlet mitt er det forskjell på ledelses og styrings begrepene. Som Røvik (2007: 146) sier er styring en sentralisert, direktivlignende påvirkning utøvd indirekte bl. a. gjennom formelle strukturer og formaliserte prosedyrer og rutiner, mens det med ledelse menes en desentralisert direkte og gjerne dialogbasert påvirkning primært utøvd i relasjon mellom den enkelte leder og ansatte. Sitatet fra informanten over tyder på at man er litt skeptisk til at styring kan ta overhånd, ved for mye bruk av BM som verktøy. Dette er det grunn til å være oppmerksom på, slik at en ikke går på kompromiss med oppdragsbasert ledelse ved å tillate styringsdimensjonen for stor plass.

Også sett i lys av lite målbare element som ikke er så lett og sette inn i en matrise uttrykte en av de fjernlede eksempelvis: «*Hva om det er dårlig lederskap her, hvordan få dette inn i risikomatrisene*».

Dette er en viktig dimensjon som kan få negative konsekvenser, da den ikke settes like stor fokus på i målesystemene våre, nettopp for den er lite kvantitativt målbar, og det er ganske høy terskel å få kvalitative mål inn i dette systemet, som en av informantene uttalte. Dette er nok en av de klare svakheter med BM, som jeg tror er viktig å være oppmerksomme på. Imidlertid uttrykte gruppen fjernledere, og til dels de fjernlede god tro på balansert målstyring som verktøy fordi det formaliserte oppdragene, hva de skal jobber med, og hvor vi skal hen. En av informantene fremhevet også dette at BM er med på å samle energien og fokuset på de tingene som må gjøres, og mente at BM på en måte gjorde ting lettere ved fjernledelse. En av de fjernlede understreket imidlertid at vedkomne trodde verktøyet var veldig bra så lenge brukerne har forståelse for det. Dette er et viktig, tror jeg. Det at det gis god innsikt i verktøyet på alle nivåer vil øke kunnskapen om systemet, og bidra til felles forståelse og effektiv bruk av det.

En av informantene blant gruppen fjernledede uttalte om BM:

Intern opplever jeg ikke at vi driver med det. Men vi har jo målbildene og det er jo om å gjøre å holde seg innenfor.

Dette støtter inntrykket jeg satt inne med, at det er tydelig at blant informantene så var det lederne som hadde meste fokus på balansert målstyring og oppgaver som var knyttet til dens fordeler. Dette finner jeg også til dels naturlig da det i hovedsak er et ledelsesverktøy, for å holde seg til målene for virksomhetene. Som Røvik (2007: 150) sier, kan da ledere styre ved å overvåke informasjonen som kontinuerlig rapporteres og er tilgjengelig, og dermed tildels foreta en kontrollert justering av kursen i tilfeller der det fremstår som nødvendig. Imidlertid følte de fjernledede også at dette var en grei styringsmodell, i og med at de fant sitt eget fagfelt også innenfor målene til Hæren.

4.6 Antagelser

Jeg har gjennom arbeidet med oppgaven, og utfra teorien kommet frem med noen antagelser jeg ønsker å se nærmere på.

Antagelse 1:

Med utgangspunkt i at den grunnleggende ledelsesfilosofi i Forsvaret som er oppdragsbasert ledelse, utøver fjernledere i hærstaben hovedsakelig en autoritær lederstil ovenfor sine underordnede.

Denne antagelsen fant jeg ikke samsvarte helt med undersøkelsen min. Jeg fant heller større grad av demokratisk ledelse som ble utført, med tanke på friheten som ble gitt i oppdragsløsning på valg av metode og ulike løsningsforslag de kunne komme frem til. Her oppleves i stor grad en konsulterende demokratisk lederstil som inviterer medarbeiderne til å ta aktiv del i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik 2002:391).

Imidlertid opplevde jeg at det i stor grad var en blanding av velmenende autoritær og en konsulterende stil i forhold til hvordan oppgaven ble gitt. Dette fordi oppdraget i hovedsak, ble gitt uten for mye endringer av oppdragets innhold, eller påvirkning av den fjernledede.

I utgangspunktet kommer den autoritære lederstilen frem ved at oppdraget i all hovedsak blir analysert og definert av en leder eller ledergruppe. Dette betyr at fjernlederen bruker sin styrekraft på den fjernledede i forhold til forståelse av oppdragets innhold og til dels målet med oppgaven. Dette samsvarer med modellen jeg har tatt med i teori kapitlet mitt²⁸, som omtaler en velmenende men allikevel autoritær leder som bruker mer tid på begrunnelser av beslutninger overfor medarbeidere, og inviterer gjerne til spørsmål og kommentarer i den hensikt å argumentere for at beslutningene er riktig. Til en viss grad opplevde jeg at den konsulterende leder som inviterer til kommentarer og forslag før han bestemmer seg, selv om han presenterer sitt forslag i forkant. Det betyr at denne lederstilen fortsatt prøver å bruke sin styrekraft gjennom å fremme sitt eget forslag først. Utfra modellen betyr det, at frem til oppgaven meddeles utføres en autoritær ledelsestil. Dette fordi medinnflytelsen i denne delen av prosessen ikke er stor for den fjernledede. Det fantes imidlertid unntak, hvor informantene hadde opplevd å være med på å utforme oppdraget med sin leder, uten egne forslag fra lederen i forkant av samtalen. I disse tilfellene vil lederstilen utfra teorien måtte betegnes som at hele prosessen ble utført med en demokratisk lederstil. Som det sies i teorien er dette den høyeste grad av medinnflytelse hvor den demokratiske leder inviterer medarbeiderne til å ta aktiv del i beslutningsprosessen og sågar gjerne delegerer beslutningsmyndigheten til dem (Jacobsen & Thorsvik 2002:391). Dette betyr, at jeg i all hovedsak må beskrive lederstilen frem til oppdragsgivelsen som autoritær, mens fra oppdraget er gitt og frem til oppdraget er løst gjenspeiles en demokratisk lederstil hvor den fjernledede har stor frihet i løsning av oppdraget.

At informantene i det alt vesentlige opplevde en gjennomgående demokratisk lederstil, tror jeg hovedsakelig i stor grad skyldes kulturen til Forsvaret som er knyttet til at oppdragets form og innhold bestemmes, mens man i gjennomføring står en friere situasjon til å velge fremgangsmåte (jf. doktrinen). Dette er inntresant i et videre forskningsperspektiv som jeg kommer tilbake til i konklusjonskapitlet.

²⁸ Figur 12.4, i Jacobsen & Thorsvik 2005:391

Antagelse 2:

Hvis fjernledere i hærstaben utøver demokratisk ledelse med åpen diskusjon og avgjørelse, begrenses det til arbeidet innenfor en på forhånd oppdragsdefinert ramme.

Denne antagelsen viste seg å stemme godt, da informantene følte at oppdraget var styrt og også ganske konkret i sin utforming, jf. det som jeg har skrevet i teksten, i første antagelse. Lederne uttalte også at de brukte mye tid på å forme oppdraget slik at det skulle være mest mulig konkret slik at de underordnede ikke skulle bruke mye tid på problemforståelse. Dette var noe fjernlederne fremhevet som en av deres viktigste roller. Det er også viktig å trekke frem at det var vist til noen samtaler under problemformuleringen av oppdraget, hvor den fjernledede var trukket inn i formuleringen av oppdraget. Men igjen var det gjennomgående at oppdragets utforming i all hovedsak ble sett på som en «ledelsessak». Dette betyr igjen at lederstilen under problembeskrivelse i form og innhold må beskrives som en velmenende men allikevel autoritær lederstil hvor lederen bruker mye tid på begrunnelser av beslutninger overfor medarbeidere (Jacobsen & Thorsvik 2002:391).

Antagelse 3:

Hvis fjernledere i hærstaben utøver la-det-skure lederstil vil jeg forvente å finne at oppgavene den underordnede skal utføre er av en svært selvstendig karakter.

Denne antagelsen var tilstede, men allikevel i svært liten utstrekning. I den grad det var gjeldende gjaldt det underordnede som hadde en svært selvstendig rolle, eller hvor oppdraget var svært fagrettet i forhold til den underordnedes fagfelt. Som Yukl (2006:264) beskriver betyr la-det-skure stilen at lederen har nesten ingen deltakelse, involvering, eller kommunikasjon, og bidrar minimalt med informasjon. Noe som igjen betyr at forståelse av jobbkrav, retningslinjer og prosedyrer utvekslet mellom ansatte i større grad enn med leder. Og siden styring i stor grad er fraværende, er dermed mange prosesser utenfor kontroll av ledelsen, og ledelse blir beskrevet som fraværende. Det kom, som sagt, svært lite fra informantene om at denne lederstilen var særlig gjeldende, da det kun var ved en av informantene, at jeg opplevde at oppdragene ble gitt med en slik

grad av frihet. Imidlertid opplevde jeg ikke lederen som fraværende, selv om vedkomne ikke gikk inn og diskuterte selve saken med den fjernledede. Vedkomne fjernleder hadde stor tillit til vedkomne og brukte sin oppmerksomhet på andre faktorer ved jobbsituasjonen som ikke hadde direkte sakstilknytting.

4.7 Oppsummering

Det er et gjennomgående inntrykk utfra samtaler med informantene at det nyttes stiler fra hele skalaen, fra autoritær til demokratisk, og at det er aksept for dette. Men til tross for dette dro uttalelser i samtalen med informantene i klar retning av, at de følte der var svært mye demokratisk ledelse som ble utført. Det var også stor oppmerksomhet på at tydelighet i oppdragets problemstilling, var viktig ved fjernledelse, for å ikke bruke for mye tid på problemforståelse. Dette ble poengtert fra begge gruppene. Det var også gjennomgående fornøydhet med at fjernledelse fungerte ved hjelp av de kommunikasjonsverktøy som var tilgjengelig. Samtidig understreket informantene at jevnlig ansikt til ansikt kommunikasjon også var viktig for dem. Mener jeg fant det tydelig, at autoritær lederstil hovedsakelig ble nyttet frem til definisjon av oppdraget ble gitt, og at den demokratiske lederstilen dominerte når vi kommer til valg av oppdragsløsning og gjennomføring og frem til oppdraget var levert, jf. doktrinen.

Ledelsesfilosofien til Forsvaret virket alle informantene å være kjent med, og holdt seg lojalt til den i utførelsen av deres arbeid. Doktrinens oppdragsbaserte filosofi med innslag av en medarbeiderorientert dimensjon, virket å stemme i forhold til den erfarte utførelse av ledelse mellom fjernledere og fjernledede. Balansert målstyring ga informantene inntrykk av fungerte mest for lederne, som opplevde det som et godt verktøy, noe som er i henhold til hva Røvik, (2007: 150) beskriver om bruken av verktøyet. De som ble fjernledet brukte det i den grad at de fant sine oppgaver innenfor målbilde (beskrivelse av hovedmålene til Hæren på kort og lang sikt), og kunne til en viss grad justere seg inn om de ikke følte seg innenfor målbildet til Hæren. Utfra et helhetsbilde vil jeg mene, utfra de innsamlede data fra informantene, at det var godt samsvar mellom doktrinens tekst og den ledelse som ble utført.

5 Konklusjon

Innledningsvis vil jeg minne om problemstillingen min:

**Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil?
Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil
og Forsvarets ledelsesfilosofi?**

Målet med denne studien var, som problemstillingen sier, å undersøke hvordan fjernledelse utøves med henblikk på lederstilene autoritær, demokratisk og la-det-skure lederstil, og hvilke forklaringer som gis på dette, og hvordan utøvelsen av lederstil samsvarer med Forsvarets ledelsesfilosofi. Dette ble undersøkt ved samtaler med informanter som hadde ledelsesrollen og medarbeiderrollen i hærstaben, som arbeidet på geografisk avstand fra hverandre. Ved å studere deres opplevelse av dette fenomenet satt opp mot teoriene om lederadferd og Forsvarets ledelsesfilosofi, har jeg drøftet problemstillingen min.

Resultatet viste at det foregår veksling mellom lederstiler. At lederstilen var autoritær hele veien fra oppdragsgivelse frem til resultatet forelå, opplevde jeg i liten grad var tilfelle. Jeg opplevde at den autoritære lederstil var dominerende frem til oppdraget var gitt, men derimot, fra oppdraget var gitt til fremsendelse av resultat opplevde jeg at demokratisk lederstil kom til anvendelse, utfra beskrivelse av lederstiler fra Jacobsen & Thorsvik (2002).

Utfra undersøkelsen må det sies å finne stort samsvar med Forsvarets ledelsesfilosofi og utøvelsen av ledelse, som nettopp sier at sjefene på ulike nivåer skal fastsette målet og strategien (FFOD 2007). Dette betyr at mål og retning hovedsakelig er et lederansvar, hvor lederen gjennom sin tilegnede kunnskap skal tolke sitt oppdrag og formulere det videre til sine underordnede (neste nivå). Imidlertid, når rammen er gitt, så gir Forsvarets ledelsesfilosofi, i utgangspunktet, den underordnede frihet til å løse oppdraget, hvor det oppfordres til at det skal tas initiativ på alle nivåer.

Når det gjelder balansert målstyring opplevde jeg blandet engasjement. Ledere opplevde jeg i større grad var opptatt av denne dimensjonen, mens de fjernledede merket ikke så mye til den. Dette er i henhold til Røvik (2007: 150) som i hovedsak beskriver balansert målstyring som et verktøy for ledelsen. Det er også tydelig at bruk av samarbeidsteknologi var viktig ved fjernledelse

(Avolio og Kahai 2002), samt at jevnlig ansikt til ansikt kommunikasjon opplevdes som nødvendig (Jacobsen & Thorsvik 2002), noe som ble bekreftet av informantene i studien. Man kan på denne måten si at hyppighet av kontakt og kvaliteten av denne viser seg å ha betydning for opplevelse av avstand mellom leder og de som ledes.

Hva kan sies om implikasjonene av denne studien?

Resultatet kan tyde på, at det er viktig for ledere at de har et bevisst forhold til lederstil og hvilke utslag den kan gi, samt være oppmerksom på, at lederdimensjonene medarbeiderorientert og oppgaveorientert ledelse godt kan fungere i samme kontekst (Kaufmann & Kaufmann 2003), samt hvordan avstand kan reduseres mest mulig ved å oppnå et godt samspill mellom ledere og de som ledes (Antonakis og Atwater 2002).

Gjennom denne studien er det vist at lederstil som anvendes spenner seg fra autoritær til demokratisk, og at det er godt samsvar mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi. Studien viser også at det er sannsynlig at ledere i en organisasjon i stor grad kan påvirke dette forholdet, og at det vil måtte skje ved oppmerksomhet på lederstil som anvendes og samhandlingsform. Tror det er viktig med oppmerksomhet på dette, og anvende egne og tilgjengelige ressursene med klokskap og kunnskap i framtiden.

Det kunne være inntresant, i forlengelsen av mitt prosjekt å forske nærmere på om den relasjonsorienterte dimensjonen med fordel kunne kommet klarere frem i Forsvarets ledelsesfilosofi, spesielt i den stabsmessige kontekst. Tenker spesielt på hvordan en kunne få til mer demokratisk lederstil, med større involvering av den fjernledede, i den første delen av prosessen hvor problemstillingen ble gjennomgått og drøftet før oppdraget ble presentert. Dette ville trolig kunne medført større effektivitet i problemløsningen da det utførende ledd, som ofte sitter med fagkompetansen kan være med på å gi oppdraget en bedre form og et bedre innhold. Dette utfra tanken om bruk av en demokratisk tilnærming i lederstil, også i oppdragsutformingen, kan føre til bedret effektivitet og oppdragsløsning (Berg 1996, Bolman & Deal 2014, Jacobsen & Thorsvik 2002).

Et annen interessant forskningsoppgave i forlengelse av mitt prosjekt kunne være å undersøke tilsvarende forhold i andre organisasjoner.

Litteraturliste

- Berg (1996): *Situasjon – Virkemidler – Belønning*.
Oslo: HS-Trykk A/S.
- Bolman Lee G. & Deal Terrence E. Deal (2014): *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse. Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler*. Original tittel: *Reframing Organizations. Artistry, Choice, and leadership*.
Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Colbjørnsen Tom (2004): *Ledere og lederskap*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Grenness Carl Erik (1999): *Kommunikasjon i organisasjoner*.
Oslo: Abstrakt forlag as.
- Høst Tor (2009): *Ledelse – en helhetlig modell*.
Oslo: Universitetsforlaget.
- Jakobsen Dag Ingvar og Thorsvik Jan (2002): *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann Geir & Astrid (2003): *Psykologi i organisasjon og ledelse*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Ringdal Kirsten (2007): *Enhet og mangfold*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Røvik Kjell Arne (2007): *Trender og Translasjoner. Ideer som former det 21. Århundrets organisasjon*.
Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Stenberg John-Erik (1999): *Resultatrettet ledelse. Utvikling av lederroller, lederteam og ledelsesprosesser*.
Oslo. Cappelens Akademiske Forlag.
- Strand Torodd (2007): *Ledelse, organisasjon og kultur*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Thagaard Tove (2002): *Systematikk og innlevelse*.
Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Widerberg Karin (2001). *Historien om et kvalitativt forskningsprosjekt*.
Oslo: Universitetsforlaget A/S

Yukl Gary (2006): *Leadership in organizations*.

New Jersey (USA): Pearson Education, Inc.

Artikler og andre typer dokumenter:

Antonakis, J. and Atwater, L (2002): "Leader distance: a review and a proposed theory". *The Leadership Quarterly*, 13 (6), 673-704.

Avolio, B., & Kahai, S. (2002): "Adding the "E" to E-leadership: How it May Impact Your Leadership". *Organizational Dynamics*, 31(4), 325-338.

Balthazard, P.A., Waldman, D.A. og Atwater, L.E. (2008): "The Mediating Effects of Leadership and Interactions Style in Face -to -Face and virtual Teams". In Susan Weisband (Ed). *Leadership at a distance, Research in Technologically Supported Work*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, New York London.

Cummings, Jonathon N. (2008): "Leading Groups From a Distance: How to Mitigate Consequences og Geographic Dispertion". In Susan Weisband (Ed). *Leadership at a distance, Research in Technologically Supported Work*. Lawrence Erlbaum Associates, Taylor & Francis Group, New York London.

Forsvaret (2019): «Forsvarssjefens gjennomføringsdirektiv for perioden 2009-2012». Direktiv utgitt av Forsvaret.

Forsvaret (2007): Forsvarets fellesoperative doktrine (FFOD). Doktrine for Forsvaret.

Forsvaret (2012): Forsvarsjefens grunnsyn på ledelse i Forsvaret. Policy dokument utgitt av Forsvaret.

Forsvarsdepartementet (2012): «IVB-LTP 2013-2016». Denne plan er videre baser på: Innstilling 388 S (2011-2012) og Proposisjon 73 S (2011-2012)»Et

forsvar for vår tid», som er vedtatt av stortinget. Dokument utgitt av departementet.

Hegghammer, Tone (2009): Fjernledelse – betyr lederadferd mer enn geografisk avstand? Masteroppgave. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Napier, B. J., & Ferris, G. R. (1993): "Distance in organizations". *Human Resource Management Review*, 3(4), 321–357.

Ned Kock May–June 2004: "The Psychobiological Model: Towards a New Theory of Computer-Mediated Communication Based on Darwinian Evolution organization Science". *Organization Science*, Vol. 15, No. 3: pp. 327–348

Regjeringen (2014): 2014-04-23-U-IVB-LTP-2013-2016_PET-nr-10_v8.0.pdf. (www.regjeringen.no, 09.06.14).

Regjeringen (2003): Reglement for økonomistyring i staten -Bestemmelser om økonomistyring i staten (REØF, 2003). Fastsatt 12. desember 2003 med endringer, senest 8. juni 2010 (www.regjeringen.no 19.06.14).

Vedlegg 1. Intervjuguide

Informasjon om intervjuet

- Hvem jeg er, hva jeg skriver om i masteroppgaven min, og bakgrunn for valg av intervjuobjekter.
- Hensikten med intervjuet, og hvordan jeg har tenkt å bruke intervjuet i oppgaven.
- Lengden på intervjuet.
- Informanten har anledning til når som helst å avbryte intervjuet, og videre informeres det om at intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.
- Gir også informasjon om muligheten til å trekke seg fra deltakelsen i prosjektet når som helst innenfor tidsrammen for prosjektet. Det gis anledning til å lese gjennom intervjuet i etterkant.
- Vil informerer om problemstillingen/forskningsspørsmålet mitt før start på intervjuet.
- Spørsmål før intervjuet starter?

Vedlegg 2. Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Masteroppgave for Jan Helge Hardersen via universitet i Tromsø- arbeider ved Hærstaben/virksomhetsstyring.

Masteroppgavens tittel:

«*Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil? Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?*»

Bakgrunn og formål

Formålet med studien, er å levere en masteroppgave i ledelse ved universitet i Tromsø hvor problemstillingene overfor er utgangspunktet for oppgavens besvarelse. Jeg har innhentet tillatelse til undersøkelsen fra ledelsen i hærstaben (stabssjef) til å foreta undersøkelsen.

Utvalget er tatt utfra en vurdering hvem som kunne bidra til å gi svar på forskningsspørsmålet mitt. Begrenser seg naturlig til de som er knyttet til fjernledelse enten som er arbeidsleder for fjernledede eller at de blir ledet av fjernledere. Jeg har videre valgt å forespørres personene om å deltagelse utfra det utvalget jeg har tatt.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelse i studien innebærer at jeg gjennomfører et intervju med deltagerne hver for seg på en halv til en times tid. For å sikre god datakvalitet vil jeg gjennomføre intervjuene med lydopptak. Opplysningene jeg vil innhente vil være knyttet til problemstillingen min og hvordan deltagerne opplever egen arbeidssituasjon i forhold til den.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun jeg som vil ha tilgang til innsamlede opplysninger fra intervjuene. I noen grad vil jeg konferere med min veileder om materiale men vil ikke gi personopplysninger i denne sammenheng. Min veileder er ansatt ved universitetet i Tromsø og er

førstelektor i statsvitenskap og heter Tor Christian Dahl Eriksen. Målet er at deltakerne ikke skal kunne gjenkjennes i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes innen 30. juni 2015. Jeg vil også måtte gjennomføre en muntlig høring/presentasjon i løpet av slutten av mai /begynnelsen av juni. Opptak blir som sagt slettet etter denne gjennomføring. Det samme gjelder annen informasjon som er knyttet til personopplysninger.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Jeg har forut dette skriv kontaktet deg om deltagelse dersom du har ytterligere spørsmål til studien, ta kontakt med Jan Helge Hardersen tlf. x. Veileder er Tor Christian Dahl-Eriksen tlf. x, kan eventuelt også kontaktes om behov.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (av hensyn til lydopptak).

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3. Spørsmålsliste fjernledere

Spørsmålsliste til bruk ved intervju/samtale av informanter i denne kvalitative undersøkelse.

(Denne brukes i forhold til intervju/samtale med fjernledere om deres utøvelse av ledelse overfor medarbeidere.)

Innledningsvis forteller jeg om problemstillingen/forskningsspørsmålet mitt.

«Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil?

Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?»

1. Innledning: Generelt om lederens fjernledelse.

a) Ledelsesform.

i. Kan du beskrive hva du vektlegger i forhold til ledelse når du leder fjernarbeidere (hvilken form for ledelse/lederstil)?

b) Rolle og oppgaver.

i. Hva anser du som din viktigste rolle i forbindelse med ledelse av fjernarbeidere?

c) Utøvelse av fjernledelse.

i. Hvilke utfordringer har du som leder opplevd som de største utfordringene knyttet til utøvelse av fjernledelse?

ii. Er det gjort noen tilpasninger og forbedringstiltak av organisasjonen eller deg selv som følge av disse utfordringene?

iii. Er det noen områder hvor fjernledelse oppleves som en fordel fremfor nærledelse?

2. Ledelse, avstand og bruk av samarbeidsteknologi

a) Hvilken betydning opplever du at avstanden til de du leder har for din utøvelse av ledelse?

i. I hvilken grad er de fjernarbeidende du leder fysisk spredt (hvor mange leder du på andre kontorer i forhold til på ditt kontor)?

ii. Hvordan er din sosiale kontakt med de fjernarbeidende?

- iii. Hyppighet av kontakt - hvor ofte er du i kontakt med den enkelte fjernarbeidende?
- iv. Er du oftere i kontakt med de på kontoret ditt enn med de fjernarbeidende?
- b) Hvilken betydning/innvirkning har samarbeidsteknologien og annen kommunikasjon for fjernledelsen?
 - i. Hvilken type eller form for kommunikasjon og medium bruker du mest i kontakt med fjernarbeidere?
 - ii. Hva baserer du valget eller bruken av medium på?
 - iii. Hvor ofte får du nyttet ansikt til ansikt kommunikasjon med de fjernledede, og på hvilke måte føler du at dette gir bedre kommunikasjon enn elektroniske alternativer.

3. Lederstiler

- a) Lederstil som benyttes. Betydningen lederstil har og i hvilke situasjoner brukes de ulike lederstiler.
 - i. Hvilke betydning mener du din lederstil som fjernleder har?
 - ii. Hvordan mener du at oppdragene dine som fjernleder blir gitt til dine undergitte (autoritær eller demokratisk måte)?
 - iii. Brukes du samme lederstil i hele tiden eller mener du at lederstilen kan endres utfra situasjonen?
 - iv. Dersom den endres hvilke typer ledelsesstil brukes, hvilke typer lederstil brukes og i hvilke situasjoner brukes de ulike lederstilene?
 - v. Gis det rom for diskusjon av oppdragets form og innhold?
 - vi. Er du villig eller er det rom for å endre/justere oppdragets form og innhold?
 - vii. Hender det at du som fjernleder gir oppdrag uten å bruke tid på å diskutere oppdraget, og i tilfelle i hvilke situasjoner?
 - viii. Hender det at du får spørsmål fra den undergitte om ha/hun kan gå i gang med egendefinerte oppgaver? I så fall i hvor stor grad engasjerer du deg i defineringen av oppgaven/oppdraget?
 - ix. Er det situasjoner hvor du stoler 100 % på den fjernundergitte slik at du ikke kontrollerer om resultatet er oppnådd, i så fall i hvilke situasjoner?
 - x. Er det situasjoner hvor du som leder må bruke din formelle posisjon for å styre, i så fall i hvilke situasjoner og i hvor stor grad gjør det seg gjeldende?

4. Oppfølging

- a) I hvilken grad gis oppfølging og motivasjon til den fjernledede.
- i. I hvilken grad opplever du at du gir oppfølging og motivering til den du fjernleder?
- ii. Opplever du at motivasjonen i større grad er vanskeligere å opprettholde hos fjernledede enn hos nærledede?
- iii. Føler du at det ved fjernledelse alltid blir et gap mellom den informasjonen som du ønsker å gi i forhold til den informasjon som blir gitt, i så fall hvorfor tror du det blir slik?

5. Fjernledelse i forhold til ledelsesfilosofi og Balansert målstyring.

- a) Hvordan oppleves utøvelse av Forsvarets ledelsesfilosofi og balansert målstyring i forhold til fjernledelse.
- i. Hvordan opplever du at Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert) fungerer ved fjernledelse (svakheter og styrker)?
- ii. Hvordan opplever du at Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert) samsvarer med den lederstil som du utøver som fjernleder?
- iii). Hvordan opplever du at balansert målstyring fungerer som verktøy ved fjernledelse? Hvilke svakheter og fordeler finner du ved praktisering av balansert målstyring ved fjernledelse?

6. Åpen kategori

- i) Til sist vil jeg spørre om det er noe du kunne tenke deg å utdype mer av det vi har snakket om eller om du har noe å tilføye noe som ikke er fanget opp av spørsmålene mine?

Vedlegg 4. Spørsmålsliste fjernledede

Spørsmålsliste til bruk ved intervju/samtale av informanter i denne kvalitative undersøkelse.

(Denne brukes i forhold til intervju/samtale med medarbeidere som ledes av fjernledere om deres opplevelse av utført samhandling og ledelse fra sin fjernleder.)

Innledningsvis forteller jeg om problemstillingen/forskningsspørsmålet mitt.

«Hvordan utøves fjernledelse i hærstaben med henblikk på lederstil? Hvilke forklaringer gis, og hvordan er samsvaret mellom anvendt lederstil og Forsvarets ledelsesfilosofi?»

Innledning: Generelt om lederens fjernledelse.

a) Ledelsesform

i. Kan du beskrive hva du vektlegger i forhold til ledelse som utøves fra fjernleder, og hvilke ledelsesstil foretrekker du?

b) Rolle og oppgaver

i. Hva anser du som din viktigste oppgave i forhold til den som styrer/leder deg gjennom fjernledelse?

c) Utøvelse av fjernledelse

i. Hvilke utfordringer har du som medarbeider, som blir fjernledet opplevd som de største utfordringer knyttet til fjernledelse?

ii. Er det gjort noen tilpasninger og forbedringstiltak av organisasjonen, eller deg selv som følge av disse utfordringene?

iii. Er det noen områder hvor fjernledelse oppleves som en fordel fremfor å bli nærledet?

Ledelse, avstand og bruk av samarbeidsteknologi

a) Hvilken betydning opplever du at avstanden til den som leder deg har på generell basis?

i. Hvilken betydning opplever du at avstanden til den som leder deg har med tanke på utførelsen av arbeidet ditt?

ii. Hvordan er din sosiale kontakt med de fjernarbeidende?

- iii. Hyppighet av kontakt - hvor ofte er du i kontakt med fjernlederen din?
- iv. Tror du kontakten med fjernleder ville vært hyppigere om dere var lokalisert til samme sted?
- b) Hvilken betydning/innvirkning har samarbeidsteknologien og annen kommunikasjon for fjernledelsen?
 - i. Hvilken type eller form for kommunikasjon og medium bruker du mest i kontakt med fjernlederen?
 - ii. Hva baserer du valget eller bruken av medium på?
 - iii. Hvor ofte opplever du ansikt til ansikt kommunikasjon med fjernleder, og på hvilke måte føler du at dette gir bedre kommunikasjon enn elektroniske alternativer.

3. Lederstiler

- a) Lederstil som benyttes. Betydningen lederstil har og i hvilke situasjoner brukes de ulike lederstiler.
 - i. Hvilke betydning mener du lederstil til fjernleder har?
 - ii. Hvordan mener du at oppdragene blir gitt til deg som undergitt fra din fjernleder (autoritær eller demokratisk måte)?
 - iii. Brukes det samme lederstil i hele tiden eller oppfatter du at lederstilen kan endres utfra situasjonen?
 - iv. Dersom du opplever at det brukes ulike typer lederstiler, hvilke typer ledelsesstil brukes og i hvilke situasjoner oppleves det at de ulike lederstilene brukes?
 - v. Gis det rom for diskusjon av oppdragets form og innhold?
 - vi. Er det i så fall vilje og/eller er det rom for å endre/justere oppdragets form og innhold?
 - vii. Hender det at du mottar oppdrag uten at det blir brukt tid på å diskutere oppdraget, og i tilfelle i hvilke situasjoner?
 - viii. Hender det at du spør din fjernleder om å kunne gå i gang med egendefinerte oppgaver? I så fall i hvor stor grad engasjerer fjernleder seg i defineringen av oppgaven/oppdraget?

iv. Er det situasjoner hvor du føler at fjernleder stoler 100 % på deg slik at han/hun ikke kontrollerer om resultatet er oppnådd, i så fall i hvilke situasjoner?

x. Er det situasjoner hvor du opplever at fjernleder bruker sin formelle posisjon for å styre, i så fall i hvilke situasjoner og i hvor stor grad gjør det seg gjeldende?

4. Oppfølging

a) I hvilken grad gis oppfølging og motivasjon fra din fjernleder.

i. I hvilken grad opplever du oppfølging og motivering fra din fjernleder?

ii. Opplever du at motivasjonen i større grad er vanskeligere å opprettholde når du er fjernledet enn om du hadde vært nærledet?

iii. Føler du at det ved fjernledelse alltid blir et gap mellom den informasjonen som du kunne ønsker å få i forhold til den informasjon som blir gitt, i så fall hvorfor tror du det blir slik?

5. Fjernledelse i forhold til ledelsesfilosofi og Balansert målstyring.

a) Hvordan oppleves utøvelse av Forsvarets ledelsesfilosofi og balansert målstyring i forhold til fjernledelse.

i. Hvordan opplever du at Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert) fungerer ved fjernledelse (svakheter og styrker)?

ii. Hvordan opplever du at Forsvarets ledelsesfilosofi (oppdragsbasert) samsvarer med den lederstil som utøves ved fjernledelse?

iii). Hvordan opplever du at balansert målstyring fungerer som verktøy ved fjernledelse? Hvilke svakheter og fordeler finner du ved praktisering av balansert målstyring ved fjernledelse?

6. Åpen kategori

i) Til sist vil jeg spørre om det er noe du kunne tenke deg å utdype mer av det vi har snakket om eller om du har noe å tilføye noe som ikke er fanget opp av spørsmålene mine?