

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Håkon Elden og Even Borvik

Masteroppgave

Ledelse over avstand

Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier
tillit og relasjoner til medarbeiderne?

Master i offentlig ledelse og styring

MPABL 4901

Vår 2023

Innholdsfortegnelse

FORORD	7
SAMMENDRAG	8
ABSTRACT	10
1. INNLEDNING	12
1.1 VALG AV TEMA	14
1.2 OPPGAVENS RELEVANS OG BIDRAG.....	14
1.3 PROBLEMSTILLING	15
1.3.1 <i>Forskningsspørsmål</i>	15
1.4 AVGRENSNING AV STUDIET	16
1.5 STRUKTUR I OPPGAVEN	17
2. TEORETISK GRUNNLAG	18
2.1 HVA ER LEDELSE?	18
2.2 HEROISK OG POST-HEROISK LEDELSE.....	19
2.3 TRANSFORMASJONSLEDELSE	20
2.4 LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX)	20
2.5 AVSTANDSLEDELSE	22
2.5.1 <i>Utfordringer med avstandsledelse</i>	24
2.6 KOMMUNIKASJON I AVSTANDSLEDELSE.....	25
2.6.1 <i>Medievalg</i>	27
2.6.2 <i>Kritikk medierikhet (MRT)</i>	30
2.7 TILLIT	31
2.8 RELASJONER	32
3. GJENNOMGANG AV FORSVARSLITTERATUR	36

3.1	LEDELSE I FORSVARET	36
3.2	RELASJONER BESKREVET I FORSVARET.....	41
3.3	TILLIT BESKREVET I FORSVARET.....	41
3.4	FORSVARETS MEDARBEIDERUNDERSØKELSE (FMU).....	42
4.	METODE	45
4.1	FORSKNINGSDESIGN	45
4.2	METODEVALG	46
4.3	EMPIRISK FORSKNING.....	47
4.4	UNDERSØKELSESENHET	48
4.5	VALG AV RESPONDENTER.....	48
4.6	INTERVJU	49
4.6.1	<i>Utarbeidelse av intervjuguide</i>	49
4.6.2	<i>Intervjuene.....</i>	51
4.6.3	<i>Transkripsjon av intervjuer</i>	52
4.7	FORSKNINGSMESSIG KVALITET	53
4.7.1	<i>Reliabilitet</i>	53
4.7.2	<i>Reproduserbart</i>	54
4.7.3	<i>Validitet.....</i>	56
4.8	ANALYSE OG MENING.....	58
4.9	METODEKRITIKK.....	58
4.10	ETIKK.....	59
5.	EMPIRI FRA INTERVJU	61
5.1	PERSONLIA	61

5.2	HVA SLAGS KOMMUNIKASJONSMEDIER BRUKER AVSTANDSLEDERNE OG HVILKE KRITERIER HAR DE FOR BRUK AV DISSE?	62
5.2.1	<i>Hva sier respondentene om digital kompetanse?.....</i>	63
5.3	HVILKE FORUTSETNINGER KAN HA BETYDNING FOR Å OPPNÅ TILLIT OG RELASJON OVER AVSTAND?	64
5.3.1	<i>Hvordan utvikler avstandslederen gode relasjoner til medarbeiderne?.....</i>	65
5.3.2	<i>Autonomi.....</i>	66
5.3.3	<i>Utfordringer med avstandsledelse</i>	67
5.3.4	<i>Behandles medarbeidere likt eller ulikt</i>	67
5.3.5	<i>Hvordan gjennomføres viktige og krevende samtaler.....</i>	68
5.3.6	<i>Uformelle samtaler, kultur og symbolikk.....</i>	68
5.4	FORSTÅElsen AV GOD LEDELSE OG STYRING.....	70
6.	DRØFTING	71
6.1	HVA SLAGS KOMMUNIKASJONSMEDIER BRUKER AVSTANDSLEDERNE OG HVILKE KRITERIER HAR DE FOR BRUK AV DISSE?	71
6.1.1	<i>Kriterier for bruk av medium</i>	73
6.1.2	<i>Digital kompetanse</i>	77
6.2	HVILKE FORUTSETNINGER KAN HA BETYDNING FOR Å OPPNÅ TILLIT OG RELASJONER OVER AVSTAND?	78
6.2.1	<i>Tillit.....</i>	79
6.2.2	<i>Relasjoner.....</i>	82
7.	KONKLUSJON.....	90
7.1	BEGRENSNINGER.....	92
7.2	FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING.....	92
8.	TABELLISTE.....	94

9.	FIGURLISTE.....	95
10.	LITTERATURLISTE	96
11.	VEDLEGG	101
11.1	VEDLEGG 1 – INTERVJUGUIDE.....	101
11.2	VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV TIL RESPONDENTER	103
11.3	VEDLEGG 3 - DATAHÅNTERINGSPLAN	107

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som del av en erfaringsbasert master innen offentlig ledelse og styring ved Høgskolen i Innlandet, og markerer slutten på tre år med studier som har gitt mye faglig utvikling. Det har vært utfordrende for oss begge å kombinere studier ved siden av full jobb, men engasjement og iver har gjort at det som virker å være alt for få timer i døgnet har vært tilstrekkelig, og vi sitter igjen med mye ny kunnskap og erfaringer som kommer godt med i vårt virke videre. Det å skrive masteroppgave digitalt fra henholdsvis Follebu og Stavern har også vært en verdifull erfaring, og har gitt oss en liten smakebit på temaet i oppgaven vår da vi har hatt behov for å jobbe sammen over en geografisk avstand.

Vi ønsker å takke vår hovedveileder Svein Bergum ved Høgskolen i Innlandet for god veiledning, oppklaring og spørsmål som har sørget for refleksjon og overveielse av teorier og problemstilling. Det har vært en trygghet å ha deg med på laget, og vi har opplevd stor støtte i utarbeidelse og retning av oppgaven.

Videre vil vi takke vår gatekeeper i Cyberforsvaret som gav oss tillatelse til å benytte sin avdeling som undersøkelsesenheter, samt våre respondenter som har stilt opp og brukt av sin tid til å la seg intervju av oss. Denne oppgaven hadde ikke vært mulig uten dere, og vi setter stor pris på deres profesjonalitet og erfaring i møte med oss.

Even: spesiell og kjærlig takk til min kone Lene for støtte og raushet når jeg har brukt timer, helger og ferier for å skrive oppgaven, du inspirerer! Takk til mine barn for å ha «latt» meg være i fred når jeg har trengt det, nå kan jeg endelig være til stede igjen.

Follebu og Stavern, 15. mai 2023

Even Borvik og Håkon Elden

Sammendrag

Hensikten med denne studien er å belyse hvordan avstandslederen benytter ulike kommunikasjonsmedier i dialog med medarbeidere over en geografisk avstand, og hvordan de ulike mediene påvirker den opplevde tilliten og relasjonen mellom avstandsleder og medarbeider. Digitale kommunikasjonsmedier er i stadig utvikling, og det økes i både funksjonalitet og tilgjengelighet. Dette gjør at teorier innen blant annet ledelse og bruk av digitale kommunikasjonsmedier til stadighet må utvikles for å holde tritt med ikke bare teknologien, men også samfunnet ellers. I dag er vi mer vant til ulike medier, og vår oppfattelse av mediene er nok annerledes enn for bare få år siden. Det er derfor interessant å se hvordan ulike medier kan benyttes i ulike situasjoner, og hvordan bruken av de vil gi seg utslag i hvordan avstandslederen opplever tilliten og relasjonen mellom seg selv og sine medarbeidere.

For å operasjonalisere problemstillingen «Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?» har vi valgt å benytte egne forskningsspørsmål som belyser hvilke medier avstandslederne benytter, og i hvilke situasjoner de benyttes. Samtidig ønsker vi å belyse hvilke faktorer som kan ha betydning for å oppnå tillit og relasjon over avstand.

Det ble benyttet et kvalitativt forskningsdesign med intervjuguide og semistrukturerte intervjuer av fem ledere som utøver ledelse over avstand. Respondentene ble valgt ut i organisasjonen basert på en gjennomgang av organisasjonskartet og identifisering av stillinger med lederansvar. Med bakgrunn i dette var det grunn til å anta at de hadde kjennskap til å lede medarbeidere som til daglig befinner seg på andre geografiske steder enn dem selv, og dermed hadde grunnlag for å uttale seg om erfaringer ved å lede over avstand. I tillegg har vi benyttet data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse for å styrke validiteten av oppgaven.

Spesielt har vi benyttet LMX og MRT-teori som drøftingsgrunnlag for å kunne svare opp problemstillingen.

Våre funn indikerer at det er flere forklaringer på hvordan avstandslederen baserer sitt valg av kommunikasjonsmedier. Dette henger sammen med budskap og informasjon som skal gis til medarbeider (ene). Når det er krevende og viktige samtaler som skal gjennomføres foretrekker respondentene å møte medarbeideren fysisk og kunne prate ansikt-til-ansikt. Derimot når det

dreier seg om informasjon som skal gis til flere over avstand, ønsker respondentene å benytte et medium som muliggjør mange deltagere, og hvor alle ser hverandre. Her ser det ut til at respondentene omfavner den stadig økte utbredelsen og tilgjengeligheten av videomedier, fordi det bidrar til å kunne berike samtalen og styrke relasjonen mellom medarbeiderne over avstand. I tilfeller hvor relasjonene og tilliten er sterk, for eksempel mellom leder og mellomleder, benyttes ulike medier som telefon og epost i tillegg.

Nøkkelord

Avstandsledelse, relasjon, tillit, LMX, medievalg, kommunikasjon og medierikhetsteori.

Abstract

The purpose of this study is to enlighten on how the distance manager uses different media in communicating with employees over a geographical distance, and how the various media affect the perceived trust and relationship between distance manager and employee. Digital communication media are constantly evolving and increasing in both functionality and accessibility. This means that theories within, among other things, management and use of digital communication media must be constantly developed to keep up with not only technology, but also society in general. Today, we are used to other types of media, and our perception of the media is different than just a few years ago. It is therefore interesting to see how alternate media can be used in different situations, and how their use will have an impact on how the distance manager experiences the trust and relationship between themselves and their employees.

To operationalize the problem "How is the distance manager's choice of communication media, trust and relationships with employees affected?" we have chosen to use our own research questions that focus on the challenges the managers themselves believe are in remote management, as well as the preferred choice of communication media. At the same time, we wish to enlighten which factors that may be important for achieving trust and relationships over distance.

A qualitative research design was used with an interview guide and semi-structured interviews of five managers who practice distant management. The respondents were selected in the organization based on a review of the organizational chart and identification of positions with managerial responsibility. With this as a background, there was reason to assume that they had knowledge of managing employees who are in geographical locations other than themselves, and thus had ground to comment on their experiences of managing from a distance. In addition, we have used data from the Norwegian Armed Forces' employee survey to strengthen the validity of our master`s thesis.

We have used LMX and MRT theory as a basis for discussion to answer the research question.

Our findings indicate that there are several explanations for how the distance manager bases the choice of communication media. This is related to the message and information to be given

to the employee(s). When there are demanding and important conversations to be conducted, respondents prefer to meet the employee physically and be able to talk face-to-face. On the other hand, when it comes to information given to a group of people over a distance, the respondents prefer to use a media that makes it possible for several participants, and where everyone can see each other. Here, respondents embrace the ever-increasing prevalence and availability of video media because it helps to enrich the conversation and strengthen the relationship between employees over a distance. In cases where relationships and trust are strong, for example between manager and middle manager, various media such as telephone and email are used as well.

Keyword

Distance management, relationship, trust, LMX, media choice, communication, and media richness theory.

1. Innledning

Ledelse er et fagfelt som man ser er i utvikling basert på et stort antall bøker og artikler som til stadighet blir publisert med nye teorier og tolkninger av eksisterende teorier. En stor del av disse teoriene er basert på at leder og medarbeider er samlokaliserte (Bergum, 2015). Det er grunn til å anta at teoriene blir påvirket av hvordan samfunnet endrer seg, og hvordan den teknologiske utviklingen stadig skyter fart. Den utviklingen vi har vært vitne til har på mange måter vært positiv, og vi kan blant annet kommunisere mer effektivt, selv om vi reiser mindre, og det gir åpning for mer fleksibilitet og tilpasning for både leder og medarbeider.

I mange tilfeller har dette også medvirket til at det i større grad er geografisk avstand mellom de som utøver lederskapet og medarbeiderne. Denne utviklingen har også medført endringer innen ledelsesfaget, og som en følge av dette vil nok avstandsledelse bli mer aktuelt, og noe et stadig større antall ledere må forholde seg til fremover (Bergum, 2015). En vesentlig hendelse som har gjort avstandsledelse mer aktuelt er datoen 12. mars 2020. Da erklærte Verdens Helseorganisasjon at covid-19 viruset var en verdensomspennende pandemi. Dette medførte en spredning og isolasjon av medarbeidere for å hindre videre smitte, noe som igjen krevde mer avstandsledelse enn hva vi tidligere var vant med. Samtidig må vi være bevisst på at teknologien og ledelsespraksis i dag utvikler seg mye raskere enn hva forskningen klarer å holde tritt med, og vi må sørge for at teknologien blir brukt på en slik måte at det faktisk vil være en ressurs ved avstandsledelse (De Paoli, 2020).

Samtidig er det viktig at ledere er i stand til å være kritisk til hva som viser seg å fungere og ikke fungere, og i hvilke sammenhenger det fungerer med avstandsledelse. Ledelse handler i stort om å påvirke mennesker slik at de gjør sitt beste for å nå et mål, og flere av de siste ledelsesforskningene vektlegger da elementer som tillit og relasjoner som virkemidler til å oppnå god ledelse (Bergum, 2015; De Paoli, 2020).

For å kunne kommunisere over avstand må man benytte digitale kommunikasjonsmedier. Dette krever at alle involverte parter tar en aktiv rolle, og det er slik sett lettere å melde seg ut av dialogen om det er noe man ønsker (Bergum et al., 2023). Dette øker sjansen for at man mister kontakten mellom avstandsleder og andre medarbeidere (Bergum et al., 2023). Dette gjør det utfordrende for avstandslederen å holde oversikt over medarbeiderne, og det blir en mer uklar synlighet dem imellom (Bergum et al., 2023). Valg av kommunikasjonsmedier ser

ut til å være relativt lite berørt i ledelsesteorien, og en avstandsleder må være klar over at valg og bruk av ulike kommunikasjonsmedier vil være en faktor som kan påvirke tillit og relasjoner. Kombinasjon av fysiske og digitale møter i avstandsledelse, kan bidra til økt tillit og relasjonell kontakt mellom leder og medarbeider. Selv om det er vanskeligere å oppnå tillit og relasjon i virtuelle møter, vil selv noen få fysiske møter kunne bidra til å avhjelpe noen av de negative effektene av å samarbeide virtuelt (De Paoli, 2020). Det er studier som antyder at nettopp det å ha jobbet fysisk sammen tidligere vil kunne gjøre at de jobber like effektiv sammen selv om det gjøres virtuelt (Valaker, 2007).

En teori som har vært fremtredende i mye av forskningen rundt valg av kommunikasjonsmedier er medierikhetsteorien (MRT) (Ishii et al., 2019). MRT er en modell som forsøker å beskrive hvilke kommunikasjonsmedier som vil være mest effektive i ulike situasjoner, og strekker seg fra det å prate ansikt-til-ansikt med noen til det å utveksle brev seg imellom. Selv om MRT har blitt kritisert for å ha en litt for enkel tilnærming til valg av medier, har den vist seg å fungere som grunnlag også i nyere forskning (Ishii et al., 2019). Nyere studier har blant annet sett på hvordan de ulike mediene oppfattes i ulike situasjoner og kontekst, men vi kan ikke se å finne mye rundt hvordan dette påvirker tilliten og relasjonen mellom leder og medarbeider. Ulike medier har gjennom tidens utvikling blitt mer tilgjengelige, og beriket med blant annet ny funksjonalitet. Brukernes kjennskap og holdninger til ulike medier vil nok føre til at MRT blir tolket annerledes i dag enn på 1980-tallet da teorien ble lansert (Ishii et al., 2019). Det er eksempelvis slik i dag at veldig mange har muligheten til å gjennomføre videokonferanser fra sin egen kontorpult, noe som for bare få år siden krevde tilgang til egne VTC-studio (video teleconferencing).

Vi ønsker av den grunn å se på hvordan avstandslederens bruker kommunikasjon i utøvelsen av sitt lederskap for å se om elementer fra ulike teorier innen ledelse og medievalg kan være med å forklare noen av funnene i empirien. Videre ønsker vi å se hvordan den geografiske avstanden er med å påvirke valg av kommunikasjonsmedier, og om avstanden i den forstand er en egen faktor som påvirker tilliten og relasjonen mellom avstandsleder og medarbeider. Sistnevnte er interessant, da ledelse i stor grad handler om relasjoner til mennesker (Bergum, 2015), og for å ha gode relasjoner mellom mennesker må det være trygghet, og det må være tillit.

I denne oppgaven har vi valgt å ta utgangspunkt i en større offentlig organisasjon. Dette er gjort som en instrumental casestudie (Kekeya, 2021, s.35) der vi søker å få mer innsikt i hvordan avstandslederen utøver sitt lederskap.

1.1 Valg av tema

Vi er begge masterstudenter ved Høgskolen i Innlandet ved fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap, fagområde; offentlig ledelse og styring med fordypning i innovasjon. Begge er og har vært personalledere for flere avdelinger, og har erfaring fra Forsvaret og private bedrifter med å lede medarbeidere over avstand. Det var derfor svært interessant å følge dette MPA-studiet, og spesielt faget «HRM og digital transformasjon» som nok ble en stor inspirasjon til valg av tema i vår masteroppgave.

Tidlig i studie ble det klart for oss at vi ønsket å studere fenomenet avstandsledelse. Dette skyldtes blant annet vi har begge følt på kroppen hvordan det er å være i en organisasjon der ansatte har fysisk tilhørighet et annet sted enn der lederen har sitt daglige virke. Vi ønsket derfor å se hva som har blitt gjort av tidligere forskning på dette temaet. Samtidig har vi de siste årene opplevd en teknologisk utvikling som på mange måter vil påvirke hvordan vi forholder oss til tidligere teorier og studier rundt avstandsledelse og valg av kommunikasjonsmedium. Det er derfor interessant for oss å se hvordan økt utbredelse og mer funksjonalitet i ulike teknologiske kommunikasjonsmedier har påvirket og endret teorien, og hvordan dette påvirker utøvelsen av lederskap over avstand.

1.2 Oppgavens relevans og bidrag

I 2015 skrev Bergum at det ser ut til å være få studier av større organisasjoner som utøver avstandsledelse (Bergum, 2015). Under og etter covid-19 pandemien ser vi at det har vært en økning av studier generelt om avstandsledelse.

Undersøkelsesenheten vi benytter i oppgaven er en del av en større offentlig organisasjon. Forsvaret er organisatorisk bygd opp med en hierarkisk struktur, og avdelinger er spredt på ulike geografiske lokasjoner for å være best mulig rustet til å dekke hele Norge. Dette krever at organisasjonen har ledere som er selvstendige og i stand til å ta initiativ, samt at det må være

et tillitsforhold mellom ledere og undergitte (Forsvarets stabsskole, 2000). Samtidig har det vært en rivende teknologisk utvikling, som har medført at Forsvaret har en større utbredelse av, og mer funksjonalitet i kommunikasjonsmediene de ansatte har tilgjengelig. Dette har også gitt flere medarbeidere muligheten til å samhandle over avstand gjennom de ulike kommunikasjonsmediene.

Vi ønsker å forstå mer om hvordan valg av medier og den geografiske avstanden påvirker tillit og relasjoner ut fra et lederperspektiv, og vi vil belyse relevante teorier innen medievalg, avstandsledelse, tillit og relasjoner.

I vår studie vil vi forsøke å bidra med mer kunnskap om hvordan lederne forholder seg til de ulike mediene i dialog med sine medarbeidere. Samtidig ønsker vi å kunne se hvordan den geografiske avstanden vil være faktor i lederens valg av medium. Med dette ønsker vi å kunne bidra med en større forståelse av hvordan tilliten og relasjonen blir påvirket av hvordan lederen velger å kommunisere med sine medarbeidere.

1.3 Problemstilling

Det å utarbeide en problemstilling er en sentral aktivitet i masteroppgaven, og vil bidra til å sette rammene for studien. Vi ønsker å belyse temaet avstandsledelse gjennom avstandsledernes opplevelser om hvordan valg av medium påvirker tillit og relasjoner.

Vår problemstilling er:

Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?

For å svare på og få en dypere innsikt i problemstillingen har vi gjennom en kvalitativ oppgave intervjuet flere personer som jobber med avstandsledelse.

1.3.1 Forskningsspørsmål

Vår undersøkelsesenheter har en organisatorisk oppbygging som tilsier at det er behov for å utøve ledelse over avstand. Vi kan av den grunn anta at det er flere ledere som har erfaring i avstandsledelse. Det er derfor interessant å høre hvilke erfaringer og betraktninger våre

respondenter har, og se dette opp mot tilgjengelig teori innen avstandsledelse og medievalg. Ved utarbeidelse av forskningsspørsmålene har det derfor vært viktig å få frem en bredde og perspektiv i spørsmålene, for å prøve å belyse faktorer som vil være gjeldene i utøvelsen av avstandsledelse. I vår oppgave har vi lagt spesielt vekt på valg av medier, tillit og relasjoner i tillegg til den geografiske avstanden.

Følgende overordnede forskningsspørsmål ble utarbeidet for å besvare problemstillingen:

1. Hva slags kommunikasjonsmedier bruker avstandslederne og hvilke kriterier har de for bruk av disse?
2. Hvilke forutsetninger kan ha betydning for å oppnå tillit og relasjon over avstand?

Vårt fokus i oppgaven vil være å finne ut hvilke medievalg som benyttes i kommunikasjon mellom ledere og medarbeidere som ledes over avstand for å oppnå tillit og relasjoner.

1.4 Avgrensning av studiet

Medievalg og avstandsledelse er sentralt i denne oppgaven, og vi ønsker spesielt å se på hvordan avstandslederen er til stede for sine medarbeidere, og hvilken påvirkning det har på tillit og relasjoner i lederens livsverden, i en organisasjon hvor den formelle strukturen er gjeldende.

I oppgaven har vi fokusert på lederen, og dermed er ikke medarbeiderne intervjuet for å få deres opplevelse av hvordan det er å bli ledet over avstand. Videre er det her lagt vekt på at lederen har medarbeidere som befinner seg på andre geografiske lokasjoner enn seg selv. Slik vår undersøkelsesenheter er organisert vil det her være fokus på at lederen har tilhørighet et geografisk sted, og at medarbeiderne har tilhørighet på et eller flere andre geografiske lokasjoner enn der lederen befinner seg. Det er i denne oppgaven ikke fokusert noe videre på om medarbeiderne befinner seg på hjemmekontor.

Kunnskap om ledelse er vesentlig for oppgaven, og vi omtaler derfor ulike og utvalgte lederteorier i oppgaven. Motsetningen til ledelse er styring, og undersøkelsesenheten er del av en større statlig organisasjon som er underlagt formelle strukturer, prosedyrer, rutiner og

kontrollfunksjoner. Gitt dette kunne man ha argumentert for at vi skulle gått dypere ned i temaet styring enn vi gjør, da lederne i undersøkelsesenheten må forholde seg til styring i det daglige. Vi har valgt å avgrense dette ut fra et teori- og tidsperspektiv.

Hvordan lederen kommuniserer med sine medarbeidere vil gjøre teori rundt kommunikasjon og medievalg vesentlig for oppgaven, og vi omtaler av den grunn teori som belyser hvor viktig kommunikasjon er i utøvelsen av ledelse.

1.5 Struktur i oppgaven

Oppgaven starter med en innledning i kapittel 1. Her redegjør vi for valg av tema og hva vi mener denne oppgaven kan bidra med av relevant ny kunnskap. Hensikten med studien blir presentert gjennom en problemstilling, og forskningsspørsmålene synliggjøres for å operasjonalisere og danne grunnlag for drøfting. I kapittel 2 presenteres den teoretiske rammen for oppgaven gjennom ulike teorier vi har benyttet. Det er også foretatt en gjennomgang av ulik forsvarslitteratur for å kunne gi oss et bilde av hvordan ledelse, og da spesielt avstandsledelse, omtales i Forsvaret. Funn fra denne gjennomgangen blir omtalt i kapittel 3. Videre i kapittel 4 tar vi for oss valg av metodikk, og hvorfor vi valgte et kvalitativt utgangspunkt. Videre presenteres kriterier for utvalg av respondenter. Samt prosessen for gjennomføring av intervjuer, etiske vurderinger, transkribering, og hvordan vi opplevde forskerrollen. Empirien fra intervjuene presenteres i kapittel 5 før de blir drøftet opp mot teorien i kapittel 6. Avslutningsvis vil vi i kapittel 7 presentere vår konklusjon.

Videre er det i oppgaven en tabell- og figurliste i tillegg til litteraturliste. Av vedlegg er intervjuguiden å finne som vedlegg 1, informasjonsskriv til respondentene som vedlegg 2, og datahåndteringsplan avsluttes som vedlegg 3.

2. Teoretisk grunnlag

I dette kapittelet presenterer vi teorigrunnlaget og relevant litteratur for oppgaven. Kapittelet er delt inn i tre deler som skal danne grunnlaget for å kunne drøfte og besvare forskningsspørsmålene og problemstillingen. Første del i kapittelet omhandler utvalgte teorier om ledelse og avstandsledelse. Neste del tar for seg medierikhetsteori (MRT). Til slutt presenteres teorier om tillit og relasjoner. Formålet med dette kapittelet er å gi leseren et rammeverk og en helhetlig oversikt av hvordan avstandsledelse og MRT satt i sammenheng med bygging av tillit og relasjoner over avstand kan forstås for valg av medier.

Kildene som er benyttet, er fra troverdige plattformer som HINNs bibliotek; søkebase Oria og sentrale bøker. I tillegg er Google Scholar benyttet for ytterligere tilgang til artikler som ikke var tilgjengelig i Oria. Forsvarslitteraturen er innhentet gjennom åpne digitale kilder og ugradert informasjon som er tilgjengelig.

All litteratur er sett på med et kildekritisk perspektiv, hvor vi har forsøkt å benytte de fire kriteriene Bryman legger til grunn for vurdering av dokumenter som er autentisitet, kredibilitet, representativitet, samt om innholdet gir mening (Clark et al., 2021). Vurderingene gir oss muligheten til å være objektive og nøyaktige i bruken av litteraturen til oppgaven.

2.1 Hva er ledelse?

Ledelse som begrep finnes det ulike perspektiver på, det er ikke nødvendigvis enighet om betydning av innholdet (Thon & Berg, 2020, s. 151–156). Derfor har ledelse flere definisjoner og det finnes en rekke teorier på hvordan ledelse bør forstås, men det er likevel mulig å trekke ut noen sentrale kjennetegn som er beskrevet under:

«Ledelse dreier seg om en prosess der en organisert gruppe blir påvirket i retning av nå sine mål» (Hughes, Ginnet og Curpy, 1999; Skogstad, 2015, referert til i (Wennes, 2016)).

«Ledelse og styring handler om å påvirke atferd», skriver Christensen et al (Christensen et al., 2020, s. 123-130), og legger til at ledelse kan utøves indirekte av den/dem som påvirker og dem som påvirkes, og at forholdet mellom ledelse og styring er komplekst.

En annen definisjon på ledelse kan være at ledelse er en «*spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd*» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s.226).

I tillegg til det å påvirke, er ledelse ofte knyttet til det å nå målsetninger og resultater, ansvar, makt, kontroll, styring, beslutte og autoritet for å nevne noen. Ledelse kan derfor gi mange ulike forståelser og knyttes til mange temaer.

Studier om ledelse over avstand er ganske nytt innenfor ledelsesforskningen, spesielt før Covid-19 pandemien var det et lite antall slike studier. Denne trenden er i ferd med å endre seg, og i Norge har det blitt en økning spesielt av masteroppgaver som er skrevet om avstandsledelse.

2.2 Heroisk og post-heroisk ledelse

Det er gjennom tidene skrevet mye om ledelse, og det meste av de klassiske teoriene bygger på det heroiske grunnsynet (Thon & Berg, 2020). Grunntanken i heroisk ledelse er at ledelse er lokalisert i en sterk leder (Thon & Berg, 2020; Wennes, 2016). Forskning innen temaet ledelse har derimot utviklet seg, og spesielt siden 2010 ser man en endring ved at det i større grad vektlegges å beskrive ledelse som et fenomen (Thon & Berg, 2020). Heroisk ledelse er dermed blitt utfordret av det som blir kalt post-heroisk ledelse. Man ønsker å se nærmere på samspillet mellom de involverte, og ikke hvordan ledelse blir praktisert av lederen alene (Wennes, 2016).

Innen post-heroisk ledelse er det en tilnærming til organisasjonen som ikke er så hierarkisk. Det vil si at man ser på ledelse som noe som blir distribuert blant flere, ikke noe som er konsentrert på toppen, og at man derfor får en flatere tilnærming i hierarkiet. Flere leder og blir ledet på tvers og langs i organisasjonen. Relasjoner blir da viktige, og man forsøker å etterstrebe samarbeid, empati og tillit (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Post-heroiske teorier er nok det man kan anta ligger nærmest tanken bak oppdragsbasert ledelse som er Forsvarets lederfilosofi. Hvor ledelse løsrives fra personen, og blir heller tillagt en posisjon, og denne posisjonen har som funksjon å motivere, å vise vei blant annet gjennom en intensjon (Thon & Berg, 2020).

2.3 Transformasjonsledelse

En ledelsesteori som har vist seg å ha god effekt er transformasjonsledelse (Purvanova & Bono, 2009). Lederen skal inspirere sine medarbeidere til å nå organisasjonens felles mål, og samtidig vektlegge at dette er noe de skal nå sammen, gjennom sin karisma og motivasjonsevner. Det er derfor viktig at lederen vektlegger inspirerende visjoner som vil kunne bidra til at medarbeiderne blir mer kreative og innovative (Farbrot, 2018). Samtidig er det viktig at lederen sørger for intellektuell stimuli og tar individuelle hensyn til medarbeiderne (Farbrot, 2018; Purvanova & Bono, 2009). Innen transformasjonsledelse vil lederen også kunne bidra til at medarbeiderne oppnår mer enn hva man i utgangspunktet så for seg var mulig (Miner & Miner, 2015, s. 363).

En av kritikkene til transformasjonsledelse er at det i for stor grad fokuserer på relasjonen mellom leder og medarbeider, altså det dyadiske forholdet, og i liten grad hvilken effekt lederskapet har på en gruppe eller organisasjon (Antonakis & Atwater, 2002). I tillegg er transformasjonsledelse i stor grad fokusert rundt effekten lederen har på medarbeidere i nærheten og som i liten grad har geografisk avstand fra lederen selv (Antonakis & Atwater, 2002).

2.4 Leader-member exchange (LMX)

Perspektiver innen ledelse har den siste tiden fått et stadig større fokus på ledelse som en relasjonell prosess, og en teori som har utviklet seg til å bli en bidragsyter innen forskningen er leader-member exchange (LMX), eller leder-medarbeider-relasjoner (LMR) på norsk. Dette er en teori som vi kan spore tilbake til 1970-tallet (Bauer & Erdogan, 2016; Clarke, 2013). LMX-teorien kan man i dag betrakte som en relasjonell lederskapsteori, og har dermed et annet fokus enn et flertall av andre lederskapsteorier som i stor grad legger vekt på lederen som individ, og hvilken effekt lederen har på den ansatte innen blant annet holdninger, motivasjon og ytelse (Bauer & Erdogan, 2016).

Et av utgangspunktene for LMX-teorien er at lederen ikke behandler alle likt. Lederen vil ha en tendens til å utvikle sterke relasjoner til en liten gruppe av sine medarbeidere, mens det for de øvrige medarbeiderne vil utvikles svakere relasjoner (Bauer & Erdogan, 2016; Furunes &

Mykletun, 2007). Dette gir seg utslag i at det innen sterke relasjoner gis større støtte og oppmuntring fra lederen, og medarbeideren mottar ofte mer utfordrende oppgaver og blir gitt mer tillit og ansvar, mens det innen svakere relasjoner ofte er arbeidskontrakten eller andre forpliktelser som ligger til grunn for arbeidet som utføres (Antonakis & Atwater, 2002; Furunes & Mykletun, 2007).

Studier innen nyere lederskapsteorier har vist at det er en sammenheng mellom transformasjonsledelse og LMX, men det må derimot tas hensyn til at dette i større grad kan gjelde de mer relasjonsorienterte sidene ved transformasjonsledelse (Bauer & Erdogan, 2016). Transformasjonsledere kan man med andre ord anta er i stand til å bygge gode relasjoner til sine medarbeidere, men man bør ta hensyn til faktorer som vil kunne påvirke dette (Bauer & Erdogan, 2016). I vår studie er det spesielt interessant å merke seg at en av disse faktorene er avstand. Avstand er også det som av enkelte forskere, blant annet Howell og Hall-Merenda, blir betraktet som en kritisk faktor med tanke på å utvikle kvaliteten i en relasjon mellom leder og medarbeider (Antonakis & Atwater, 2002).

Fysisk avstand og hvor ofte man er i interaksjon med lederen vil påvirke LMX, og i så måte kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider (Antonakis & Atwater, 2002; Bauer & Erdogan, 2016). Med dette menes at det er forskning som indikerer at det er sammenhenger mellom dårlige relasjoner og stor geografisk distanse mellom leder og medarbeider. Videre er det studier som viser at innen LMX-teorien vil ikke medarbeidernes jobbeffektivitet være påvirket av den geografiske avstanden, mens det innen teorier rundt transformasjonsledelse er indikatorer på at dette fungerer best når avstanden er liten (Antonakis & Atwater, 2002; Bauer & Erdogan, 2016). Ved store geografiske avstander vil trolig kontakten mellom leder og medarbeider gå ned da man ikke i like stor grad er i stand til å treffe hverandre fysisk, men det vil kunne være alternative måter å møtes på gjennom eksempelvis telefoni- og videomediet. De samme studiene indikerer også at hvor ofte, og tiden mellom, en leder og medarbeider er i forbindelse med hverandre vil påvirke relasjonen i positiv eller negativ forstand (Bauer & Erdogan, 2016). Likevel er det her viktig å merke seg at det er faktorer og situasjoner som vil påvirke behovet for interaksjon. Blant annet kan det i enkelte situasjoner være behov for mye dialog mellom leder og medarbeider for å kunne løse en oppgave, mens det i andre situasjoner ikke vil være det samme behovet for dialog med lederen. Samtidig kan det være lite dialog mellom leder og medarbeider selv om det er forholdsvis kort avstand mellom dem, og basert

på tidligere nevnte teknologier som telefoni- og videomediet er det mulig å opprettholde dialogen mellom leder og medarbeider selv over store distanser (Antonakis & Atwater, 2002). Basert på dette er det grunnlag for å si at hyppig dialog mellom leder og medarbeider ikke nødvendigvis er en indikator på gode relasjoner dem imellom slik LMX-teorien i utgangspunktet antyder (Antonakis & Atwater, 2002).

Forskning innen LMX har avdekket at selv om fysisk avstand mellom leder og medarbeider i stort virker å ha en negativ effekt på relasjonen, ser det ut til at dette er noe som kan jobbes med, og at man kan treffe tiltak som reduserer effekten (Antonakis & Atwater, 2002). Dette er basert på at det i flere studier ser ut til å ikke være en sammenheng mellom kvaliteten på relasjonen mellom leder og medarbeider, og ytelsen blant medarbeiderne sett opp mot avstanden mellom lederen og medarbeideren (Antonakis & Atwater, 2002).

2.5 Avstandsledelse

Begrepet «Telecommuting og Teleworking» som knyttes til det å jobbe over avstand, ble introdusert av amerikaneren Jack M. Nilles i starten på 1970-årene (Bergum et al., 2023). Ulike teorier har siden blitt utviklet som taler for både fordeler og ulemper med fjernarbeid. EU har som eksempel forhandlet frem en frivillig partsavtale mellom medlemslandene som anerkjenner og oppmuntrer til fjernarbeid for å imøtekomme fleksibilitet og autonomi.

Fra Telework 2002 – Framework Agreement (European Trade Union Confederation, 2002):

“The employer ensures that measures are taken preventing the teleworker from being isolated from the rest of the working community in the company, such as giving him/her the opportunity to meet with colleagues on a regular basis and access to company information.”

Vigdis Austrheim, en anerkjent kurs- og foredragsholder innen lederutvikling (Austerheim, 2022; Kontochristos, 2020), har valgt å benytte betegnelsen avstandsledelse til fordel for fjernledelse. Dette begrunnet i at ord har en tendens til å forsterke situasjonen man er i, og at prefikset «fjern» i denne sammenheng vil vektlegge det faktum at man sitter langt fra hverandre (Kontochristos, 2020). Vi velger av den grunn å benytte betegnelsen avstandsledelse i vår oppgave da vi mener det er mer dekkende basert blant annet på Laura Erskine sin studie av de ulike dimensjonene av avstand (Erskine, 2012).

Det å gi medarbeidere muligheter til å treffes jevnlig, og gi lik tilgang til informasjon for alle medarbeidere vil være med på å styrke organisasjonen. Ledere har derfor et viktig ansvar for å ivareta medarbeidere som jobber fra geografisk andre steder enn lederen.

Antonakis og Atwater (2002) uttalte for over 20 år siden at vi fortsatt ikke forstår de grunnleggende prosessene som ligger til grunn for hvordan ledelse påvirker medarbeidere (Antonakis & Atwater, 2002). De mente at relasjoner som opparbeides i virtuelle team vil komplisere hvordan tillit utvikler seg. Sosial interaksjon og ikke-verbale signaler uteblir når elektroniske medier blir benyttet. Derfor er ledere en viktig part for å oppnå et tillitsfullt samarbeid med ansatte når man benytter elektroniske medier. Flere tiår senere har det kommet flere relevante studier og teori som omhandler avstandsledelse, og vi vet mer om ledelse, lederstiler og hvordan organisasjoner fungerer.

Laura Erskine (Erskine, 2012) har gjennomført en litteraturstudie der de ulike dimensjonene innen avstand blir definert og kategorisert. Hun foreslår at det er tre kategorier som dekker vår oppfattelse av avstand, disse er strukturell-, status- og psykologisk avstand. Dette sammenfaller i stor grad med de tre kategoriene som Antonakis og Atwater omtaler som sosial, fysisk og hierarkisk distanse (Antonakis & Atwater, 2002). Bergum (Bergum, 2015) nevner også kognitiv, sosial og institusjonell avstand/organisatorisk avstand som avstandsdimensjoner.

Fysisk distanse over et geografisk område er nok det folk flest vil tenke når de hører ordet avstand. I Erskine sin kategorisering faller dette inn under strukturell avstand sammen med valg av kommunikasjonsmedium og hvor ofte man kommuniserer med hverandre (Erskine, 2012). Antonakis og Atwater tillegger også fysisk avstand som en egenskap om hvor ofte leder og medarbeider møtes og snakker sammen (Antonakis & Atwater, 2002).

I kategorien status-avstand finner man elementer som ulikheter innen sosialdemografiske faktorer; alder, etnisitet, kjønn og utdanning for å nevne noen, og sosiale faktorer som verdier og holdninger (Erskine, 2012). Siste kategori som Erskine tar opp er psykologisk-avstand som innbefatter den relasjonelle kvaliteten mennesker imellom, samt i hvor stor grad det er tillitt mellom leder og medarbeider, og hvor mye autonomi som blir tilordnet medarbeideren (Erskine, 2012).

Bergum (Bergum, 2015) beskriver at viktigheten for fremtidens avstandsledere vil være graden av tilgjengelighet som vil avgjøre hvordan tillit og relasjon kan bygges på avstand. Bergum definerer begrepet avstandsledelse slik:

«En situasjon der leder har sine medarbeidere på andre geografiske steder helt eller delvis kan defineres som avstandsledelse» (Bergum, 2015, s. 42).

Når lederen ikke ser den ansatte hver dag må lederen ha tillit til at den ansatte gjennomfører arbeidsoppgavene som avtalt. Selvstendige ansatte med høy kompetanse fordrer likevel en relasjon som setter rammer for pålitelighet, tydelighet og forutsigbarhet for både leder og ansatt. For ytterligere forsterkning av relasjon må den ansatte oppleve anerkjennelse for arbeidet som gjøres. Noe som kan være vanskelig fra avstand, og kan få forskjellig utfall ut fra hvilken lederstil lederen har og de ulike kommunikasjonskanaler som benyttes. Avstandsledelse krever at både leder og ansatt kan benytte ulike teknologier og virtuell kommunikasjon.

Begreper som er spesielt knyttet til det å jobbe over avstand er; avstandsledelse, fjernledelse, e-ledelse, digital ledelse og virtuell ledelse (De Paoli, 2020). I det engelskspråklige er det begreper som remote leadership, remote work, virtual management, telecommuting og teleworking som benyttes om det å lede over avstand.

2.5.1 utfordringer med avstandsledelse

En relevant utfordring knyttet til avstandsledelse er hvordan kommunikasjon foregår mellom leder og medarbeider (Bergum, 2015). Sjelden kommunikasjon, og at man ikke ser medarbeideren fysisk kan føre til at sosial avstand oppstår, som igjen gjør at samarbeidskulturen i en organisasjon uteblir. Et annet aspekt ved dette er at det vil kunne oppleves som vanskeligere å bli kjent med sine medarbeidere (Bergum, 2015).

Andre utfordringer som har vist seg gjeldene i flere studier er hvordan man håndterer kompliserte personalsaker, og det å kunne gjennomføre gode medarbeidersamtaler (Bergum, 2015). Dette kan nok ha en sammenheng med at man opplever å ikke være så kjent med medarbeideren, og det er da utfordrende å komme med de gode og konstruktive tilbakemeldingene. Samtidig kan det være at man holder igjen noe da det er problematisk å komme med negative tilbakemeldinger (Bergum, 2015).

Et annet viktig moment som er utfordrende ved avstandsledelse er at det er større risiko for å misforstå den informasjonen som blir kommunisert med digitale kommunikasjonsmedier (Bergum, 2015). Her vil nok valg av medium være en påvirkende faktor da det vil ulikheter i hvor mye informasjon og kontekst man får formidlet med ulike medier. Dette er noe vi vil belyse ytterligere i kommunikasjonskapittelet.

2.6 Kommunikasjon i avstandsledelse

Det hevdes at kommunikasjon er det verktøyet som er viktigst for lederen, og at det uten kommunikasjon ikke vil være noe ledelse (Farbrot, 2018). Skal man kommunisere over avstand må man benytte digitale kommunikasjonsmedier. Dette krever at alle involverte parter tar en aktiv rolle (Bergum et al., 2023). Om det er kommunikasjon via eksempelvis telefon, videokonferanse eller epost, så krever det at både sender og mottaker ønsker det. Som medarbeider kan man velge å ikke svare på telefonen eller eposten, og man melder seg ut, noe som øker sjansen for at man mister kontakten med både avstandsleder og andre medarbeidere (Bergum et al., 2023). Dette gjør det utfordrende for avstandslederen å holde oversikt over medarbeiderne, og det blir en mer uklar synlighet dem imellom (Bergum et al., 2023).

I en god kommunikasjon er det viktig at lederen snakker med sine medarbeidere i stedet for til dem, og det er viktig at man har en involvering av medarbeidere før man foretar viktige beslutninger (Farbrot, 2018). Lederen må derfor være villig til å høre på sine medarbeidere og ta deres tanker og ideer til etterretning. Dette vil nok også bidra til å gi medarbeiderne mening i det de gjør, ved at de blant annet vil kunne ta en større del i det budskapet som organisasjonen ønsker å uttrykke gjennom sin visjon (Farbrot, 2018).

Kommunikasjon over avstand har også vist seg å kreve mer planlegging da man i mindre grad kan «svinge innom» kontoret for en prat. Som avstandsleder må man derfor i større grad planlegge møtene og sette av tid med medarbeiderne (Bergum et al., 2023). Dette gjelder både via telefon og videokonferanser, og kommunikasjonen har da en større risiko for å bli veldig formell (Bergum et al., 2023). Denne formelle settingen er også uheldig i den forstand at den er med på å øke den relasjonelle distansen mellom avstandsleder og medarbeider (Bergum et al., 2023).

Ved kommunikasjon må man også ta hensyn til de som er mottaker av budskapet. Studier som er gjennomført i Microsoft av ulike grupper som jobber sammen over avstand, via digitale kommunikasjonsmedier, indikerer at de med et felles perspektiv lettere deler informasjon seg imellom (Bergum et al., 2023). De har da en felles kontekstuell forståelse som gjør at de har en større forståelse for det som blir kommunisert. Samtidig hevdes det blant annet at ulike kulturer vil kunne oppfatte kommunikasjon på ulike måter, samt at det vil kunne stilles andre krav til hvordan man kommuniserer, og hvilket medium som foretrekkes (Setlock et al., 2007). Dette vil gjelde kulturer innen både organisasjoner og nasjoner. Man vil da kunne oppleve utfordringer ved at mottaker har sine forventninger til hvordan kommunikasjonen skal gjennomføres, og problemer oppstår når disse ikke blir møtt (Setlock et al., 2007). Hvis man er uheldig i valg av medium vil dette kunne føre til at relasjonen mellom sender og mottaker blir skadelidende (Ishii et al., 2019). Dette vil også være overførbart til hvordan man benytter digitale kommunikasjonsverktøy, og noen kulturer er blant annet mer opptatt av det ikke-verbale enn andre (Setlock et al., 2007). En viktig faktor i dette er om det er et stort behov for kontekstuell informasjon i selve kommunikasjonen. Med dette menes at vi har kulturer som krever enten høy eller lav kontekst, der de med et høyt behov gjerne er mer avhengig av det ikke-verbale og relasjonelle mellom de som kommuniserer (Setlock et al., 2007). Samtidig er det gjort studier som indikerer at det meste av kommunikasjon faktisk foregår via ikke-verbal kommunikasjon (Hargie, 2021).

Det ikke-verbale har en funksjon i ulike situasjoner, og dette kan oppsummeres med følgende (Hargie, 2021):

1. Erstatte verbal kommunikasjon i situasjoner der det vil kunne være umulig eller upassende å prate
2. Komplettere verbal kommunikasjon og derigjennom forsterke budskapet
3. Modifisere det verbale budskapet
4. Motsi det som blir sagt, enten bevist eller ubevist
5. Regulere samtalen ved å indikere hvem sin tur det er til å snakke
6. Uttrykke følelser og mellommenneskelige holdninger
7. Forhandle relasjoner med hensyn til for eksempel dominans, kontroll og sympati
8. Formidle personlig og sosial identitet gjennom faktorer som klær og utsmykning
9. Kontekstualisere interaksjoner ved å skape en spesiell sosial setting.

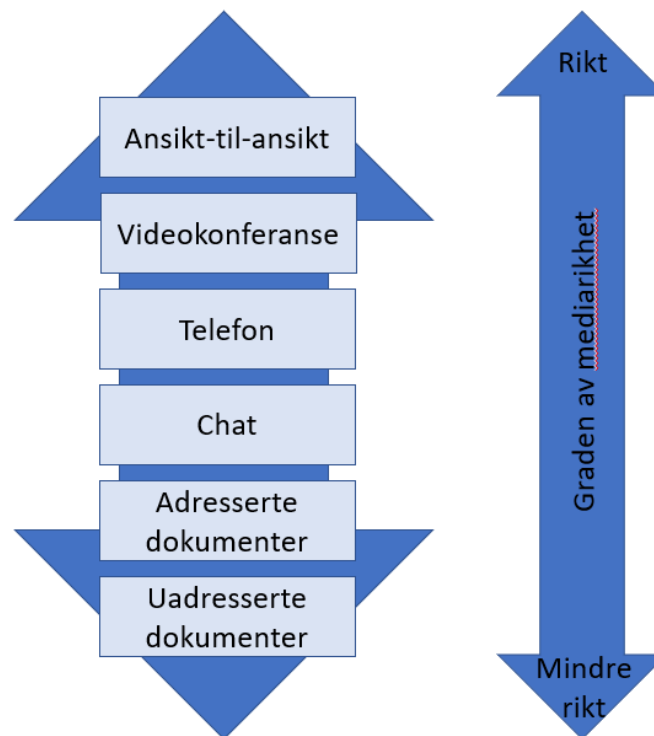
Siden kommunikasjon er et så viktig verktøy for lederen er det viktig at vedkommende er klar over betydningen det ikke-verbale har i hvordan budskapet kommuniseres og forstås. Dette må man ta hensyn til i valg av kommunikasjonsmedium, noe som vil bli enda mer tydelig for ledere som utøver avstandsledelse da de ikke alltid har medarbeiderne så nært at det kan foretas en ansikt-til-ansikt-samtale.

2.6.1 Medievalg

Medierikhetsteorien (MRT) som ble utviklet i midten av 1980-årene ser vi er en teori som fortsatt benyttes i ulik forskning i den dag i dag. Det denne teorien forteller er at ved enhver form for kommunikasjon så benytter vi kommunikasjonsmedium som står i stil med det budskapet og situasjonen vi er i (Ishii et al., 2019). Teorien tok utgangspunkt i fire kriterier for å bestemme hvor rikt mediet kunne være. Disse var basert på hvor stor muligheten var for å gi umiddelbar tilbakemelding, hvor stor mulighet det var for sender og mottaker å tolke flere samtidige signaler, mulighet for å variere språket, og til slutt hvor stort personlig fokus det var i meddelelsen av budskapet (Ishii et al., 2019).

MRT vektlegger således at graden av usikkerhet og tvetydighet setter ulike krav til hvordan informasjonen prosesseres av den enkelte, og det er da nødvendig å se dette opp mot hvilket medium man velger å benytte (Ishii et al., 2019; Valaker, 2007). Med usikkerhet menes her at vi ikke har nok informasjon, eller tilstrekkelig informasjon om eksempelvis størrelse eller konsekvenser av en handling. Denne usikkerheten kan man redusere ved å øke mengden av tilgjengelig informasjon (Ishii et al., 2019), noe som eksempelvis kan bli oss fortalt. Med tvetydighet mener vi derimot at det kan være flere og motstridende meninger og/eller oppfatninger av noe, og det oppfattes derfor som uklart eller forvirrende (Ishii et al., 2019). Det er med andre ord behov for flere inntrykk gjennom et medium som oppleves å ha bedre kvalitet, og det kan antas at det er behov for mer ustrukturert kommunikasjon som totalt sett vil gi en større tilbakemelding (Ishii et al., 2019; Valaker, 2007).

Basert på Ishii kan vi utlede følgende figur for å illustrere hvor rikt de ulike mediene er (Ishii et al., 2019). Her har vi foretatt en rangering med det vi mener fremstår som vanlige kommunikasjonsmedier i dag:



Figur 1: Medierikhet illustrert

Vi kan enkelt forestille oss at en samtale ansikt-til-ansikt vil gi større mulighet til å oppklare uklarheter, samt at man vil kunne se på hvordan budbringeren gestikulerer og benytter toneleie i budskapet som legges frem. Dette blir da ansett som et rikt medium kontra eksempelvis et uadressert infoskriv som gir generell standardisert informasjon til de som velger å lese det (Ishii et al., 2019). Dette er en objektiv tilnærming til valg av medier, og det er også viktig å ta inn over seg de mer subjektive preferansene i valget. Slike faktorer kan være hvilke personlige meninger og erfaringer den enkelte har mot de ulike medier, samt kunnskapen om bruken av de ulike mediene (Ishii et al., 2019). Videre er det viktig å være klar over at også kulturen i selve organisasjonen vil påvirke hvordan den enkelte leder og medarbeider oppfatter og benytter mediet (Ishii et al., 2019).

Calcut (De Paoli, 2020, s. 234) anbefaler at man benytter telefon fremfor billedmediet, fordi når vi hører stemmer fokuserer vi mer på sak, og lærer oss å lytte bedre. Digitale møter kan derfor oppfattes som distraherende fordi vi bruker mer tid på å prosessere ikke-verbale uttrykk,

og det er da spesielt det visuelle som blir stimulert. Derfor kan det å være til stede i den digitale samtalen være en prøvelse, og mange vil kunne oppleve å være utmattet etter en arbeidsdag med mange virtuelle møter (De Paoli, 2020). Gjennom en hel uke med mange virtuelle møter kan man jo da tenke seg at medarbeiderne får en reduksjon i effektiviteten siden vedkommende opplever at møtene krever mye av energien.

Senere tids studier har også påpekt at det er viktig å ta i betraktning hvilken kontekst man befinner seg i når man foretar et valg av medium. I enkelte tilfeller vil det å kontekstualisere informasjonen være med på å gjøre mottaker i bedre stand til å bedømme innholdet, og i så måte vil dette bidra til å berike mediet (Valaker, 2007). Samtidig vil situasjonen sender og mottaker befinner seg i, altså de ulike kontekstene, påvirke hvordan man tilnærmer seg de ulike mediene (Ishii et al., 2019). Eksempelvis vil man kunne skille mellom hvordan man benytter epost og tekstmeldinger blant venner, kontra blant kollegaer på jobben. Innad i vennegjengen vil man kunne oppleve at tekstmeldinger oppfattes som rikere enn om man utveksler tekstmeldinger til sjefen. Som leder er det viktig å være klar over dette, og slik sett være i stand til å velge riktig form for kommunikasjon ut fra situasjonen (Ishii et al., 2019).

Er det et komplekst oppdrag som skal løses med mange avhengige faktorer kan det være nyttig å samle inn medarbeidere med ekspertkompetanse til et møte, der alle får diskutert ansikt-til-ansikt, dette vil kunne gi muligheter til raskere avklaringer. Samtidig vil nok ledere foretrekke at personlige samtaler med en medarbeider gjennomføres ansikt-til-ansikt. Et kort administrativt infoskriv om transporten til julebordet er på en annen side noe som i stor grad vil være tilstrekkelig å sende på en felles e-post.

Samtidig har det vært en rivende utvikling innen teknologiske løsninger siden 80-tallet. Kvaliteten og generell utbredelse av elektroniske verktøy har gjort at eksempelvis videokonferanseløsninger ikke er så eksklusivt som det en gang var, og dette har også gjort at flere er fortrolige med et stadig større utvalg av kommunikasjonsløsninger. Samtidig har denne utviklingen ført til at det som man tidligere betraktet som et mindre rikt medium har fått en høyere verdi gjennom eksempelvis ny funksjonalitet som eksempelvis emojis og redigeringsmuligheter (Ishii et al., 2019). I forbindelse med utøvelse av lederskap, både nært og over avstand, er videomediet en vesentlig faktor som lederen må ta inn over seg.

2.6.2 Kritikk medierikhet (MRT)

Teorien om MRT har blitt kritisert opp gjennom årene for at den ikke tar hensyn til faktorer som er situasjonsbestemt. Mennesker velger selv hvordan de foretrekker å kommunisere, og hvilke kanaler som velges for den kommunikasjon. Et mindre rikt medium kan være i stand til å kommunisere et budskap selv om et rikt medium vil være å foretrekke. Robert og Dennis (Robert & Dennis, 2005) beskriver at MRT har spesielt blitt kritisert for å ikke vurdere situasjonsbetingede faktorer som potensielt kan påvirke atferd og sosiale faktorer, og som således kan endre et menneske sin oppfatning av mediet. Nyere utvidelser av teorien ser også på om sosiale faktorer kan se på MRT som mer dynamisk. Med dette menes at brukerne vil kunne få bedre kunnskap og erfaring ved bruk av ulike medier, og at dette er med på å utvide rikheten til det aktuelle mediet (Valaker, 2007). Likeså er det i dag en teknologisk utvikling som tilsier at stadig flere medier får mulighet til interaktivitet, noe som igjen vil påvirke oppfatningen man har til hvor rikt mediet vil være (Valaker, 2007). Utviklingen er også en faktor som bidrar til at tilgjengeligheten til de ulike mediene, den symbolske meningen de ulike mediene gir, og erfaringen i bruken vil påvirke vår tids oppfatning av hvor rikt et medium er (Ishii et al., 2019). Likeså vil man se at de ulike kommunikasjonsmediene utvikler seg og etter hvert blir oppfattet som rikere enn de var tidligere basert på blant annet ny funksjonalitet som blir tilegnet dem (Ishii et al., 2019).

Suh (Suh, 1999) gjennomførte et laboratorieeksperiment for å undersøke om de fire forskjellige kommunikasjonsmediene tekst, lyd, video og ansikt-til-ansikt støttet MRT teorien. Studien ga ikke støtte til MRT teorien, og konkluderte med at lyd var det mest effektive mediet, men ikke nødvendigvis det mest tilfredsstillende. Tekstmediet tar mest tid og er derfor minst effektiv til oppgaveløsning. Ifølge studiens resultat var videomediet mye nærmere ansikt-til-ansikt-mediet enn lydmediet når det gjelder beslutningstid og oppgavetilfredshet, uavhengig av oppgavene som ble gitt. Samtidig så er videomediet likere lydmediet, men å få frem de spontane og uformelle samtalene er mer krevende med video og lyd, enn ansikt-til-ansikt mediet. Videre sier Suh at sosiale og psykologiske faktorer (social information processing - SIP) spiller inn for valget av medium, og SIP-teorien blir spilt inn som et alternativ til MRT.

2.7 Tillit

En klassisk definisjon på tillit er at en aktør gjør seg sårbar ovenfor en annen eller en gruppe av mennesker (Bentzen, 2022, s. 1). Noe som er ansett som viktig for å oppnå suksess i samarbeidsprosesser og få til en organisatorisk effektivitet. Tillit kan også bidra til å redusere fremtidig kompleksitet, gjennom å kode forventninger og generalisere forventninger kan man oppnå makt for eksempel gjennom symboler (Korsnes, 2008).

Det er bred enighet blant forskere at det er tre nøkkeldrivere i prosesser med interaksjon og tillitsbygging. De tre er kompetanse, intensjon(er) og vilje til å akseptere usikkerhet. Kompetanse refererer til evner og ressurser som er nødvendige for å leve opp til den gitte tilliten, mens intensjon refererer til viljen og motivasjonen til lojalt og velvillig forfølge den personen som gir tilliten. Usikkerhet innebærer at ved risiko(er) for at "ting kan gå sidelengs", blir viljen til å akseptere og håndtere usikkerhet en like viktig faktor i interaksjonelle tillitsprosesser (Bentzen, 2022, s. 4).

Tillit er essensielt i både organisasjoner og team, og tillit påvirker prestasjon fordi den enkelte kan bestemme og rettferdiggjøre ovenfor seg selv om vedkommende skal bidra eller ikke (Robert et al., 2009). Det er derfor viktig at lederen gir medarbeiderne tillit hvis det i utgangspunktet ikke skulle være noen grunn til noe annet (Farbrot, 2018). Samtidig er tillit noe som er ansett som viktig ved å lede over avstand da lederen må stole på at medarbeiderne gjør sine arbeidsoppgaver, selv uten at lederen involverer seg daglig (Bergum et al., 2023). Ved å unngå for mye kontroll og styring, og heller gi medarbeiderne rammer som de fritt kan jobbe innenfor, vil man i større grad kunne opprettholde motivasjonen (Farbrot, 2018). Det er også viktig at lederen går foran som et godt eksempel og viser at vedkommende ønsker en god kultur, som blant annet er preget av åpenhet, ærlighet og tillit (Farbrot, 2018). Det er viktig å være klar over at alt man gjør som leder blir lagt merke til av medarbeiderne, og de vil gjøre seg opp en formening basert på hvordan lederen fremstår. Tillit bidrar til at den enkelte kan utveksle informasjon og kunnskap, noe som kan være avgjørende for samarbeidet.

I artikkelen «Leader distance: a review and a proposed theory» (Antonakis & Atwater, 2002), omtales tillit med "Close Trust" og "Long distance trust" (Shamir 1995, referert til i (Antonakis & Atwater, 2002)). Ledere som har sine ansatte nære, har mulighet til å følge den enkelte i det daglige arbeidet med å vise omtanke og empati, noe som gjør det enklere for den

ansatte å evaluere og identifisere seg med leder, det kan føre til tillit. I motsetning til avstandsledere som ikke har samme mulighet for den type lederatferd, vil avstandsledere kunne ha tendenser til å oppføre seg mer homogent ovenfor de ansatte som ledes fra avstand i henhold til Shamir. Fordi lederen har en effekt på de ansatte som gruppe, vil de ansatte ha et kollektivt nivå som fører til sosial identifikasjon og «fjern» tillit til lederen (Antonakis & Atwater, 2002, s. 697). Virtuelle team vil være i behov av rask tillit (swift trust) når medlemmene ikke har hatt sosial interaksjon med hverandre tidligere (Robert et al., 2009, s. 242). Ledere kan oppnå rask tillit i teamet ved å dele informasjon om det enkelte medlem, felles erfaringer og gjensidig kunnskap før første virtuelle møte. Denne informasjonen kalles kunnskapsbasert tillit (knowledge trust). Sannsynligheten for å oppnå positive relasjoner og tillit er derfor større når medlemmene har kunnskap om hverandre på forhånd og treffes virtuelt med jevne mellomrom.

Hvis man som leder ønsker å etablere tillit blant ansatte som jobber geografisk fra hverandre, er muligheten for å oppnå tillit og positive relasjoner høyest når medlemmene har truffet hverandre ansikt-til-ansikt før man jobber sammen over avstand (Zheng et al., 2002). Derfor vil det være viktig for en leder å legge til rette for at medlemmene i teamet kan treffes fysisk som en enhet med jevne mellomrom. Fellesskap og sosiale bånd er grunnleggende viktig for følelsen av gjensidig avhengighet (Sennet, 2008, s.173-179), samtaler fører folk sammen og tillitsbånd utvikler seg etter hvert som medarbeiderne lærer hvem de kan stole på og sosiale kontrakter etableres mellom medarbeiderne. Fellesskap kan også henge sammen med konflikter og meningsforskjeller og som kan utgjøre en realistisk forståelse av forholdet mellom folk med ulik makt og forskjellige interesser som kan bidra til at tillitsbånd svekkes eller styrkes.

Avslutningsvis kan man si at tillit innebærer å gi fra seg kontroll. Ved å gi fra seg kontrollen vil man oppnå større fleksibilitet til å håndtere oppdukkende situasjoner ved at man har tiltro til at flere er i stand til å komme frem til en tilfredsstillende løsning (Forsvaret, 2015, s. 125).

2.8 Relasjoner

Relasjoner er forhold mellom mennesker, og en person kan ha ulike relasjoner til ulike personer. En mannsperson kan eksempelvis være både sønn, mann, nabo og medarbeider. Det som er felles er at disse relasjonene oppstår når mennesker møter hverandre, og ved gode

relasjoner er det behov for respekt og tillit, og man må ha mulighet til å uttrykke seg selv (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Cunliffe og Eriksen mener relasjonell ledelse ikke er en teori eller modell i seg selv. Det er heller en måte å tenke på hvordan lederen oppfatter omverdenen og hvordan de samarbeider med andre i et komplekst miljø (Cunliffe & Eriksen, 2011).

Leder-medarbeider-relasjoner blir påvirket av hvilke følelser som medlemmene opplever i samspillet (Glasø, 2008). Videre omtales følelser innen psykologien som noe som sender signaler om oss selv og andre, representerer et budskap og en funksjon, og er drivkraften bak våre handlinger. Men dette følelsesmessige budskapet gjelder også hvem vi er i relasjoner til andre (Sundquist, 2020). Dette medfører at det er interessant å se hvordan følelser påvirker relasjoner.

En leder kan oppnå gode relasjoner til sine medarbeidere ved å ha god kommunikasjon overfor sine medarbeidere (Farbrot, 2018). Det er blant annet viktig å være tilgjengelig for sine medarbeidere, og man bør kunne ta seg tid til de mer uformelle samtalene som eksempelvis en prat ved kaffemaskinen, i lunsjen, eller til og fra møter (Farbrot, 2018). Slike samtaler skal man ikke undervurdere da de er viktige i prosessen med å skape en god relasjon, noe som er med på å styrke den sosiale tilhørigheten (Farbrot, 2018). Samtidig er det å bli kjent med sine medarbeidere en vesentlig faktor i det å kunne tilrettelegge og støtte den enkelte medarbeider (Farbrot, 2018). Som leder er det viktig at man bryr seg om sine medarbeidere og legger merke til hva de gjør og presterer. Ved hjelp av kommunikasjon kan da lederen komme med konkrete tilbakemeldinger som blant annet ros og hjelp til oppgaver som utføres (Farbrot, 2018).

Frem til 90-tallet har følelser vært tillagt lite vekt i forskning rundt ledelse, men når Bass introduserte transformasjonsledelse der inspirasjon og motivasjon blant medarbeidere ble påpekt som positive elementer, ble emosjoner som del av ledelse stadig mer populært (Glasø, 2008). Videre ser man i ledelseslitteraturen utover 2000-tallet at det har blitt et stadig større fokus på ledelse som et fenomen som deles mellom mennesker, og at det er et skifte fra det å tenke ledelse som en egenskap ved individet til heller å se på hvordan man utvikler relasjoner, nettverk og organisasjoner (Clarke, 2013; McCauley & Palus, 2020). Med andre ord har det blitt et større fokus på å se ledelse som samhandling mellom mennesker for å nå et felles mål (McCauley & Palus, 2020). Vi ser også at organisasjoner utvikler seg til stadig mer komplekse

miljøer som krever effektivt samarbeid, og dette underbygger behovet for å se på ledelsesteorier som omhandler alle medlemmene i gruppen, og ikke bare en enkelt leder (Clarke, 2013).

Studier viser at empati spiller en stor rolle når lederen ikke kan benytte formell belønning og straff, og ledere som innehar en lederstil som er i stand til å påvirke emosjonene i gruppen i riktig retning, vil kunne være i bedre stand til å oppnå høyere prestasjonsnivå (Glasø, 2008).

Glasø uttaler at ledelse kan oppfattes som en emosjonell prosess (Glasø, 2008). Med dette menes at lederen kan bidra negativt i gruppen ved å utvise negative følelser, mens en positiv tilnærming der lederen blant annet utviser ekte empati vil kunne effektivisere lederskapet (Glasø, 2008). Ledelse blir da en emosjonell prosess hvor det er viktig at lederen uttrykker sine følelser samtidig som vedkommende forsøker å bidra til emosjonelle prosesser hos sine ansatte, og dette har igjen bidratt til at emosjoner er i ferd med å bli en større del av nye perspektiver på ledelse (Glasø, 2008).

Lederen bør være bevisst på egne følelser, og fremstå ekte i samhandling med medarbeidere da denne samhandlingen kan vekke både positive og negative følelser som vil påvirke blant annet trivsel og helse blant medarbeiderne (Glasø, 2008). Videre påpekes det at ledelse er et relasjonelt begrep som forutsetter samarbeid mellom leder og medarbeidere som en gruppe, og gruppen vil fungere bedre om medlemmene opplever en følelse av trygghet, tillit, åpenhet og respekt (Glasø, 2008). Det er derfor viktig at lederen tar ansvar og utvikler et arbeidsmiljø der alle kan uttrykke sine følelser uten å frykte at dette kan få negative reaksjoner (Glasø, 2008).

Risan (Risan, 2012) skriver at dyadisk (les; transformasjonsledelse) lederskap dreier seg om lederens relasjon til den enkelte medarbeider, og for å lykkes som leder er det viktig med en høy kvalitet på enkeltrelasjonene. For å oppnå høy kvalitet må leder og medarbeider ha stadig kontakt med hverandre. Dyader som har høy kvalitet i relasjonen kan defineres til en «inngruppe», og dyader som har dårlig kvalitet på relasjonene kan havne i en «utgruppe». Studier gjennomført blant grupper hos Microsoft for å se hvordan avstanden påvirker samarbeid, indikerte at grupper som jobbet sammen over avstand kommuniserte mye seg imellom, det vi kan kalle «inngruppe» (Bergum et al., 2023). De kommuniserte derimot mindre med de utenfor gruppen, altså «utgruppen» (Bergum et al., 2023). De i «inngruppen»

jobbet gjerne mer sammen og hadde da en felles historie som blant annet gjorde at de i større grad stolte på hverandre (Bergum et al., 2023). Risan opererer også med det han kaller en «mellomgruppe», hvor relasjonen mellom medarbeider og leder er til å leve med, men har ikke høy kvalitet. At en leder har ulik kvalitet på relasjonen til sine medarbeidere, vil uvilkaarlig føre til ulik behandling av medarbeiderne skriver Risan videre. Derfor er fokus på gjensidighet mellom leder og medarbeider viktig for å utvikle det relasjonelle forholdet, noe som igjen fordrer dialog og sosial omgang.

3. Gjennomgang av forsvarslitteratur

For å kunne danne oss et bedre bilde av hvordan ledelse, og da spesielt med vekt på avstandsledelse, blir omtalt og praktisert i Forsvaret. Har vi også gått igjennom litteratur i form av blant annet artikler, bestemmelser, doktriner og andre dokumenter innen Forsvaret som har vært tilgjengelige for oss. Dette har vært nyttig informasjon for å sette en bedre ramme rundt de svarene og betraktninger som kommer frem i intervjuene med respondentene. Det nevnes også at den litteraturen vi har valgt å benytte ikke på noen måte inneholder gradert eller fortrolig informasjon, men vi har likevel fått tilgang til en ganske stor mengde dokumentasjon både gjennom åpne kilder og Forsvarets egne systemer.

3.1 Ledelse i Forsvaret

For å skape et felles grunnlag for god og effektiv ledelse, og for at lederne skal forstå og handle i tråd med sjefens intensjon, har Forsvaret utarbeidet dokumentet *Forsvarets grunnsyn på ledelse* (Forsvaret, 2020).

I forordet skriver Forsvarssjefen General Eirik Kristoffersen:

«Det lederskapet vi utøver i dypeste fred i Norge hver dag er det samme lederskapet som skal sikre at vi løser oppdrag i kriser og krig»

Forsvarssjefen, skriver videre:

«Mine underlagte sjefer må forstå hensikten med oppdragene jeg tildeler, og jeg må stole på at det er de som finner de beste løsningene»

Dette bygger opp under den ledelsesfilosofien som Forsvaret har valgt nemlig oppdragsbasert ledelse (OBL), der hensikten er å lede organisasjonen ved å desentralisere beslutningsmyndigheten (Forsvaret, 2020).

Oppdragsbasert ledelse

Frem til slutten av andre verdenskrig var det lydighet og disiplin som ble verdsatt i Forsvaret. Ledelse som et eget fag ble ikke gitt noen stor oppmerksomhet. I etterkrigstiden ble det derimot noe økt interesse for å drive opplæring innen ledelse blant kadettene på Krigsskolen. Fag som psykologi, pedagogikk og lederutvikling ble en del av undervisningsplanen ved offisersutdanningen (Johnsen & Lunde, 2011).

Forsvarets avdelinger skal være i stand til å håndtere situasjoner som er preget av uforutsigbarhet og raske endringer. Det medfører at det er viktig å ha et ledelseskonsept som fungerer til nærmest enhver situasjon. Forsvaret benytter ledelseskonseptet oppdragsbasert ledelse, som stammer fra det tyske ordet Auftragstaktik, utviklet av den tyske generalen Helmuth Karl Bernhard von Moltke og introdusert tidlig på 1800-tallet (Bergh, 2022; Thon & Berg, 2020). Oppdragsbasert ledelse ble innført som Forsvarets ledelsesfilosofi i 1986 (Johnsen & Lunde, 2011).

Forsvaret beskriver grunnprinsippene i ledelseskonseptet slik:

«det skal legges til rette for desentraliserte beslutninger med frihet i løsninger, forankret i sjefens intensjon. En slik ledelsesfilosofi krever en høy grad av gjensidig tillit» (Forsvaret, 2020).

Lederfilosofien tar utgangspunktet i øverste leders tydelige uttalte intensjon. Intensjonen må være felles oppfattet, forstått og akseptert av alle medlemmene i organisasjonen (Thon & Berg, 2020, s. 145). I dette ligger at sjefen har et mål som skal nås, en intensjon som ønskes oppnådd. Soldatene, eller mer generelt medarbeiderne, som skal utføre de nødvendige handlinger for å nå dette målet gis da frihet til hvordan oppdragsløsningen skal utføres (Forsvaret, 2020). Med dette legges kontrollen og oppfølgingen vekt på selve resultatet av de utførte handlingene, enn handlingene i seg selv (Johnsen & Lunde, 2011). Desentraliserte beslutninger skal kunne tas med frihet i løsninger forankret i sjefens intensjon ved at lederne er opplært i ledelsesfilosofien oppdragsbasert ledelse.

«Oppdragsbasert ledelse benytter kompetansen og kreativiteten i hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den enkeltes skjønn, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig

og moralsk. *Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet»* (Forsvaret, 2020)

Med dette forstår vi at myndigheten til å fatte beslutninger er fordelt ut til de lederne som i størst grad er i stand til å vurdere hvordan man skal utføre oppdraget for å komme frem til ønsket løsning. Lederne skal gjennom oppdragsbasert ledelse ivareta det mellommenneskelige og bygge tillit mellom leder og medarbeider også over avstand.

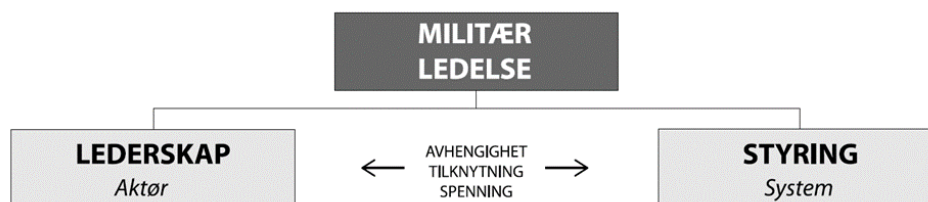
Ledelse og styring

Forsvaret definerer lederskap (Forsvaret, 2020) som det personorienterte, mens styring er det systemorienterte. For å utdype dette er lederskapet det som i større grad treffer medarbeideren direkte gjennom sosiale og mellommenneskelige forhold. Gjennom ulike strukturer og rammer, prosedyrer og rutiner, og kontroller vil man ha en mer indirekte påvirkning på hva som utgjør styringen.

Forsvarets ledere utøver både lederskap og styring, og FGL (Forsvaret, 2020) beskriver lederskap og styring som:

«Lederskap handler ofte om det som er direkte rettet mot medarbeiderne og de sosiale og mellommenneskelige forhold». Samt at styring er «påvirkning som utøves indirekte blant annet gjennom formelle strukturer, formaliserte prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner»

Under fremstilles en overordnet modell for hvordan Forsvaret operasjonaliserer begrepet militær ledelse (Forsvaret, 2020, s. 9):



Figur 2: Militær ledelse

Forsvaret er en del av statsforvaltningen som er styrt av formelle strukturer, prosedyrer, rutiner og kontrollfunksjoner (Forsvaret, 2020, s. 8). Gjennom Integrert Strategisk Ledelse (ISL) vil man sikre koordinering og samkjøring, samt styring og kontroll innen hele forsvarssektoren

(Forsvarets stabsskole, 2014, 2019). Det vil si at Forsvarsdepartementet og Forsvarsstaben må jobbe sammen for å sikre politisk kontroll over militærmakten, samt styring med disponering av våre militære styrker nasjonalt og internasjonalt (Forsvarets stabsskole, 2014). Forsvarets modell (fig, 2) viser skille mellom lederskap og styring, Forsvaret er tydelige på at forholdet kan oppleves som motsetningsfylt.

Avstandsledelse i Forsvaret

Innen generell ledelsesteori ble avstandsledelse mer omtalt fra rundt 1990 (Johnsen & Lunde, 2011). Dette sammenfaller i tid med innføringen av oppdragsbasert ledelse i Forsvaret, men likevel er det tilsynelatende lite å finne om dette i veiledere og håndbøker om militært lederskap basert på vår litteraturgjennomgang. Tidligere gjennomførte dokumentanalyser (Johnsen & Lunde, 2011) kan forklare dette ved at det ser ut til å være en liten tidsforsinkelse mellom hvordan faget ledelse utvikler seg innen det sivile aspektet, og når dette blir implementert som en del av undervisningen i Forsvaret.

I Forsvarets doktrine (Forsvarets stabsskole, 2019, s. 179) under «Norsk operativ ledelsesfilosofi» står det i punkt 06010:

«Generelt bør sjefer på alle nivåer være til stede der de vil ha mest mulig innflytelse på operasjonen. Den operasjonelle sjefen må ta mange hensyn, for eksempel behovet for kontakt med militærstrategisk og politisk ledelse, andre nasjoners styrker og sivile aktører. Hvor sjefen skal være til stede, kan derfor være en vanskelig avveining mellom behovet for overblikk og tilgang til gode kommunikasjonssystemer på den ene siden, og behovet for å utøve lederskap og få førstehånds kjennskap til situasjonen ved å være fysisk sammen med sine avdelingssjefer på den andre siden. Behov for ledelse kan også variere. I enkelte situasjoner går operasjonene lettest uten sjefens tilstedeværelse, andre ganger ikke»

Forsvaret, som den virksomheten de er, har og har hatt tilgang på teknologi gjennom mange år som kan benyttes til å kommunisere over avstand. Kommunikasjonen har foregått gjennom etablerte rutiner og koder som gjør at avsender og mottaker forstår hverandre. Med utgangspunkt iblant annet dette går vi ut fra at ledelse over avstand er noe Forsvaret har drevet med i lang tid, men begrepet avstandsledelse er ikke benyttet for å beskrive denne formen for ledelse. Det vi heller finner i litteraturgjennomgangen er at Forsvaret selv benytter ord som desentralisert, fjernarbeid, fjernkontor og fjernarbeidssenter i egen litteratur.

Forsvaret definerte følgende i bestemmelser for fjernarbeid i Forsvarets militære organisasjon (Forsvarsstaben, 2007):

«I disse bestemmelser betyr fjernarbeid; en måte å organisere arbeidet på hvor det er en geografisk avstand mellom arbeidsgiver eller oppdragsgiver og den som utfører arbeidet. Fjernarbeid utføres i FMO i følgende varianter; hjemmekontor, fjernarbeid ved en vertsavdeling og arbeid fra et fjernarbeidssenter. Fjernarbeid kan også være en kombinasjon av de forskjellige formene for fjernarbeid»

Forsvaret opphevet denne bestemmelsen 1. juli 2022, og eventuelle nye utgitte bestemmelser er ikke tatt inn i vår oppgave da de ikke var tilgjengelige på det tidspunkt litteraturen ble innhentet.

Forsvaret skiller mellom fjernarbeid ved en vertsavdeling og hjemmekontor da fjernarbeid ved en vertsavdeling tilsier at det er en militær lokasjon nærmere hjemmet til den ansatte enn der hen fysisk tjenestegjør (Forsvarsstaben, 2007). De vil da kunne få innvilget gjestekontor ved denne lokasjonen, og dermed kunne jobbe nærmere hjemmet eksempelvis på mandag eller fredag for å få mer utbytte av helgen sammen med familien.

Hjemmekontor er når den ansatte har muligheten til å kunne jobbe fra sitt eget hjem (Forsvarsstaben, 2007). Derimot har ikke det vært så utpreget i Forsvaret da det av sikkerhetsmessige årsaker er utfordrende å løse oppgaver hjemmefra. Hovedårsaken er enkelt forklart at mange dokumenter og informasjonssystemer som benyttes er graderte, og dermed krever ulike sikringstiltak i henhold til sikkerhetsloven §§ 22 og 34 (Virksomhetsikkerhetsforskriften, 2019). Av den grunn blir ofte informasjonssikkerhet vektlagt i ulike føringer som gjelder for fjernkontor og hjemmekontor.

Nye digitale verktøy

Forsvarsjefens fagmilitære råd for 2019 (Forsvaret, 2019), beskriver at økt reaksjonsevne og utholdenhet vil være styrende for den videre utviklingen av Forsvaret. I tillegg til at Norge skal ha et høyteknologisk Forsvar.

«Digitale verktøy som skaper sømløs samhandling på tvers av Forsvarets struktur, vil føre til høyere kvalitet, mer effektive prosesser og gi økt operativ effekt» (Forsvaret, 2019).

Vi har vært igjennom en pandemi der samfunnet raskt fikk fokus på å forhindre smitte. Et viktig aspekt ved dette innen Forsvaret var å opprettholde kampkraft. Om hele Forsvaret ble smittet og lå nede for telling ville det ha svært uheldige virkninger. Som en konsekvens av dette ble enkelte prosjekter innen informasjonssystemer fremskyndet i tid med tanke på leveranser. Selv om mange oppgaver i Forsvaret må løses ved at man er fysisk til stede på jobb, er det fortsatt medarbeidere som jobber med typiske kontorstøtteverktøy. Disse har tidligere i stor grad vært låst til kontoret grunnet sikkerhetsbestemmelser rundt informasjonssikkerheten. Ved å rulle ut nye løsninger kunne man blant annet i større grad sende medarbeiderne hjem eller flytte de til andre lokasjoner, og likevel kunne gi de muligheten til å utføre sine arbeidsoppgaver samtidig som lederen kunne opprettholde forbindelsen med dem.

3.2 Relasjoner beskrevet i Forsvaret

Forsvarets doktrine for maritime operasjoner påpeker nødvendigheten av et lederskap der man forstår hvor viktig det er med samhold, og at man har kjennskap til hvordan dette samholdet bygges (Forsvaret, 2015). Det pekes på flere fordeler ved dette. Blant annet vil høy grad av samhold bidra til at gruppen som en enhet i større grad er i stand til å holde fokus og løse de oppdrag de blir pålagt (Forsvaret, 2015). Samtidig vil de være i bedre stand til å ta vare på hverandre, både fysisk og psykisk (Forsvaret, 2015).

Fellesskapet er også noe som Forsvaret fremhever som vesentlig for det å kunne si seg villig til å ta liv, samt risikere å miste sitt eget liv. Dette begrunnes i en forpliktelse de føler for fellesskapet, og at dette er noe som enhver soldat føler er verdt å kjempe for (Forsvaret, 2015).

3.3 Tillit beskrevet i Forsvaret

Tillit beskrives i Forsvarets doktrine for maritime operasjoner som en av grunnpilarene innenfor oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2015). Det presiseres at tilliten må være personlig, og at det er tilliten som holder en gruppe og samfunnet sammen (Forsvaret, 2015). De som skal jobbe sammen må føle på en gjensidig forpliktelse både mot medlemmene i gruppen, men også mot oppdraget som søkes løst (Forsvaret, 2015). Det poengteres av den grunn at enhver

må være kjent med, og bevisst, hvordan tillit både bygges og mistes, og hvor viktig posisjon tillit har i et samfunn (Forsvaret, 2015).

3.4 Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU)

Forsvarets medarbeiderundersøkelse (FMU) gjennomføres med jevne mellomrom der et spørreskjema sendes ut til alle ansatte. Dette er en kvantitativ studie der Forsvaret får tilbakemelding om hvordan tilstanden er innen flere felter, og et forholdsvis standardisert oppsett av undersøkelsen gjør det mulig å følge utviklingen.

Vi har i vår studie gått igjennom de siste publiserte undersøkelsene for 2018 og 2021 med fokus på Cyberforsvaret. Rapporten for Cyberforsvaret var for 2023 ikke ferdigstilt ved det tidspunkt denne gjennomgangen ble foretatt, dog ble det i april 2023 utgitt en samlede rapport for hele Forsvaret, hvor vi har valgt å kun benytte deler av datagrunnlaget. Antall respondenter fra Cyberforsvaret i 2018 var 715, mens det i 2021 var 540 respondenter (Forsvaret, 2018, 2021). For 2023-undersøkelsen har 9132 respondenter i Forsvaret svart (Forsvaret, 2023). Forsvaret har selv uttrykt at funnene ikke nødvendigvis kan generaliseres, men at de gir et omtrentlig mål (Forsvaret, 2018, 2021).

Etter å ha gått igjennom rapporten «På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder?» (Furunes & Mykletun, 2007), ble det avdekket at noen av spørsmålene fra medarbeiderundersøkelsen har knytning mot LMX-teorien. «På godfot med sjefen» hadde som et av formålene å teste om måleinstrumentet LMX-7 lar seg benytte under norske forhold, og det amerikanske utgangspunktet for skalaen ble oversatt til norsk. Hvert spørsmål skal svares ut ved å benytte en skale fra 1 til 5, hvorav 1 er laveste verdi og 5 høyeste.

Vi har i gjennomgangen av medarbeiderundersøkelsene sett at det er en del likheter i hvordan spørsmålsformuleringen er i LMX-teorien og enkelte av spørsmålene i undersøkelsen. Det er med andre ord noe sammenfallende tematikk innen spesielt relasjoner og tillit som har gjort at vi kan benytte noen av svarene fra medarbeiderundersøkelsen til å ytterligere belyse våre funn i datamaterialet fra respondentene.

Oversettelsen fra amerikansk ga blant annet følgende interessante spørsmål (Furunes & Mykletun, 2007):

-
- I hvilken grad ville din nærmeste leder bruke sin innflytelse for å hjelpe deg med vansker i ditt arbeid?
 - Hvordan vil du karakterisere ditt forhold til din nærmeste leder med tanke på effektivitet i samarbeidet dere imellom?

Ser vi på Forsvarets medarbeiderundersøkelse fra 2018 og 2021 finner vi eksempelvis følgende utsagn som er påfallende likt med de overnevnte (Forsvaret, 2018, 2021):

- Min leder medvirker betydelig til å øke min effektivitet.

I medarbeiderundersøkelsene har vi også funnet utsagn som vi mener støtter opp under graden av tillit som oppleves mellom leder og medarbeider. Autonomi mener vi kan bli forbundet med tillit, selvledelse og frihet til å legge opp arbeidsdagen som medarbeideren selv ønsker.

I medarbeiderundersøkelsen fra 2018 og 2021 finner vi følgende utsagn (Forsvaret, 2018, 2021):

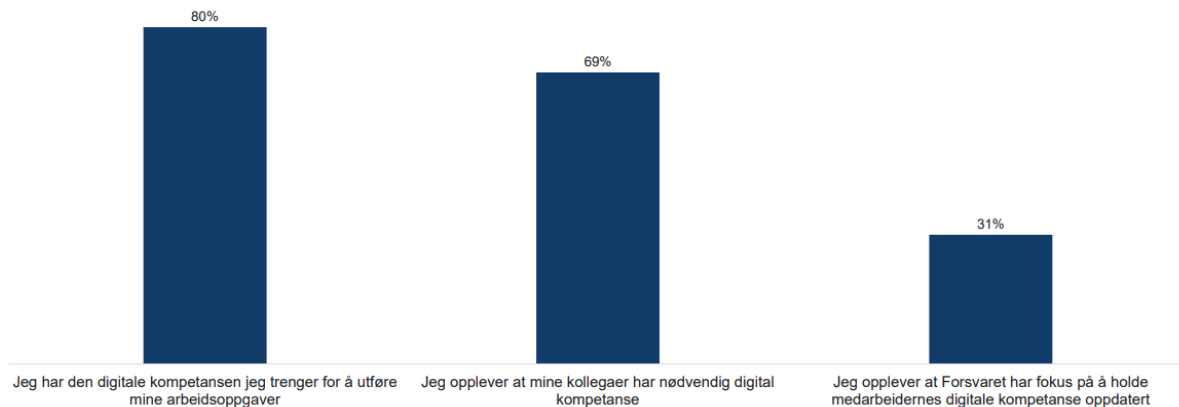
- Jobben tillater meg å ta egne beslutninger
- Jobben gi meg gode muligheter til å ta personlig initiativ eller vurdere hvordan jeg skal utføre arbeidet
- Jeg har stor beslutningsfrihet i arbeidet mitt

Det vi kan se ut fra medarbeiderundersøkelsene er at det etter vår vurdering er en forholdsvis høy score på de ulike utsagnene som er gjengitt over. Denne undersøkelsen skiller derimot ikke på om medarbeidere blir ledet over avstand eller ikke. Uansett vil det kunne gi oss en indikasjon på at det på generelt grunnlag blant medarbeidere oppfattes å være en god relasjon og høy grad av tillit mellom leder og medarbeider.

Noe som er spesielt interessant for vår oppgave er at det i undersøkelsen som ble gjennomført i 2023 ble innført tre nye spørsmål vedrørende digital kompetanse (Forsvaret, 2023):

- Jeg har den digitale kompetansen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver
- Jeg opplever at mine kollegaer har nødvendig digital kompetanse
- Jeg opplever at Forsvaret har fokus på å holde medarbeidernes digitale kompetanse oppdatert.

Figuren viser prosentandelen som har svart at de er helt eller delvis enig i utsagnet.



Figur 3: Digital kompetanse

Ut fra hva personellet svarer i undersøkelsen opplever de fleste at de har den digitale kompetansen de trenger for å utføre sine arbeidsoppgaver. Derimot er det tilnærmet 7 av 10 som hevder at Forsvaret som organisasjon har fokus på å holde den digitale kompetansen hos sine ansatte oppdatert.

Basert på spørsmålsformuleringen er vi tilbøyelige til å tolke dette som hvordan de oppfatter kunnskapen om den tekniske bruken av digitale verktøy. Vi ser ikke her at det illegges stort fokus på hvordan eksempelvis en avstandsleder best kan utnytte digitale kommunikasjonsmedier i dialog med medarbeidere i ulike situasjoner.

4. Metode

I dette kapittelet vil vi redegjøre for vårt valg av instrumental casesdesign og kvalitativ metode i studien. Deretter vil vi begrunne vårt valg av undersøkelsesenheter og strategisk utvalg av respondenter, før vi går over til hvordan datainnsamlingen er foretatt og kodifisert for videre analyse.

Til slutt vil vi gjennomgå den forskningsmessige kvaliteten, og de utfordringer og begrensninger vi studien har.

Oppgaven har blitt til gjennom utstrakt bruk av digitale verktøy. All kommunikasjon oss imellom og veileder har foregått på Teams og e-post. Mellom respondentene og oss, har det vært både fysiske og digitale møter. Digitale verktøy har fungert godt i dette formalistiske samarbeidet.

4.1 Forskningsdesign

Valg av design setter rammene for hvordan data hentes inn og analyseres (Clark et al., 2021, s. 39). Vi har i vår studie tatt utgangspunkt i en casestudie som bygger på kvalitative og kvantitative data med semistrukturerte intervjuer som beskriver intervjupersonenes livsverden (Clark et al., 2021, s. 59; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 23).

Vi har valgt en type case som Bryman omtaler som eksemplifiserende case (Clark et al., 2021, s. 60). Ved denne type case ønsker vi å unngå ekstremtilfeller, men heller observere hvordan situasjonen utarter seg under vanlige forhold for majoriteten av avstandsledere i undersøkelsesenheten (Clark et al., 2021, s. 60).

Det er også foretatt en litteraturgjennomgang av eksisterende teori om avstandsledelse for blant annet å avdekke annen relevant teori, danne oss et bilde av hva som allerede er kjent innen emnet, og hvordan dette har blitt forsket på tidligere (Clark et al., 2021, s. 8). Samtidig er det foretatt en gjennomgang av ulik litteratur fra Forsvaret for å se hva som eksisterer rundt emnet i deres egne doktriner og bestemmelser.

Vår tilnærming til teorien vil være deduktiv da vi ikke har ambisjoner om å utvikle ny teori (Clark et al., 2021, s. 19). Med dette mener vi at det som er avdekket i teorigjennomgangen blir testet opp mot den empirien vi får i vår studie, og vi kan på den måten danne oss en formening om teoriene er slik også i virkeligheten for vår valgte case og undersøkelsesenhet.

For ytterligere å forbedre generalisering og bevise mulige årsakssammenhenger benytter vi data fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse i fra 2018, 2021 og 2023. Dataene er av interesse for vår studie, spesielt knyttet til tema tillit og relasjoner. Derfor berører vi også «mixed methods» (Clark et al., 2021, s.556) som metodikk, noe som kan styrke validiteten i oppgaven.

4.2 Metodevalg

Valg av metode er i innledende fase avgjørende for å få frem den type data vi trenger for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene våre.

Kvantitativ metode kan benyttes når man ønsker å måle mengder med som oftest mange enheter objektivt for å kunne generalisere utover den enheten man gjør undersøkelsen på (Clark et al., 2021, s. 31, 144; Johannesen et al., 2010, s. 241). For eksempel kan et spørsmål som «Hvor ofte har du kontakt med ansatte som er geografisk et annet sted enn deg selv?» la seg telle. Men i denne sammenhengen er vi ute etter både beskrivelsen som respondenten kommer med, og antall ganger kontakten er. Noe som kan genere data utover tallmaterialet og som kan analyseres og gjøres om til råd å følge for en avstandsleder. Det er av like stor interesse, som for eksempel tallet 4, som ved å spørre mange nok enheter, kan genere et gjennomsnitt på antall ganger avstandsleder er i forbindelse med medarbeider.

Kvalitativ metode egner seg for å innhente data som gir dybde innsikt i ulike temaer (Clark et al., 2021, s.350). Når vi skal besvare problemstillingen «Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?», vil hovedmålet vårt være spesifikt å innhente dybde perspektiver, praksiser og ord fra intervjuobjektens livsverden (Clark et al., 2021, s. 31-32; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 23) knyttet til fenomenet avstandsledelse.

Problemstillingen vår viser at vi ønsker å vite og forstå hvordan avstandslederne benytter ulike kommunikasjonsmedier i sin dialog med medarbeiderne. For å avdekke avstandsledernes

opplevelse og synspunkter må vi snakke med dem. Derfor har vi valgt kvalitativ metode og intervju som hovedvei for datainnhenting og for å kunne svare på problemstillingen. Dette for nettopp å få frem «*betydningen av folks erfaringer og å avdekke deres opplevelse av verden, forut for vitenskapelige forklaringer er et mål*» (Kvale & Brinkmann, 2009, s.21).

Dette er i tråd med det meste av forskningslitteraturen rundt avstandsledelse vi har analysert, der det kommer frem at intervju er den forskningsmetoden som i stor grad benyttes. Noe av årsaken til dette kan nok skyldes at avstandsledelse er et relativt nytt tema hvor det fremdeles ikke eksisterer så mye forskning, samt at ved intervju i større grad vil være mulig å legge mening i ulike begreper som oppfattes som uklare.

4.3 Empirisk forskning

Vi ønsker å utvide vår egen, og lesernes, forståelse av avstandsledelse. Dette velger vi å gjøre ved å berike det deskriptive ved å få respondentene til å dele sine erfaringer og betraktninger, og ikke søke å forklare hvorfor og hvordan (Clark et al., 2021).

Sentralt i samfunnsforskningen er å avdekke hensikter og intensjoner ved atferd (Holter, Harriet, 2007, s.110). Hva som er de mest tilsiktede virkningene, vil også gi forståelse for fenomenet som studeres. Derfor vil det viktigste argumentet for å gjøre empirisk studie i forhold til problemstillingen være hvordan avstandslederne oppfatter og utøver avstandsledelse. Ved å intervju avstandsledere som utøver avstandsledelse kan vi få en ide og kunnskap om eksisterende praksis. Empiriske undersøkelser kan ved mangel på teori bidra til å øke kunnskapen om et tema. I vår studie er det derfor interessant å se hvilken betydning avstand, tillit og relasjon har for lederskapet, og om tilliten og relasjonen mellom leder og medarbeider på en eller annen måte påvirker, eller blir påvirket, av avstanden mellom dem.

I tillegg til intervju av respondenter har vi også gjennomført en litteraturstudie av relevante doktriner, instruksjoner og andre dokumenter i Forsvaret. Denne litteraturen vil fungere som sekundærdata i tillegg til selve intervjuene for å gi oss en bedre forståelse av hvordan avstandsledelse blir omtalt i Forsvaret som organisasjon, og hvordan dette eventuelt blir formidlet ut til de ansatte. Dette, sammen med den mer generelle ledelsesteorien og

medierikhetsteorien, vil bidra til å gi oss grunnlag for drøftingen av de funn vi gjør under intervjuene.

4.4 Undersøkelsesenheter

For å sette vår studie inn i en kontekst har vi valgt Cyberforsvaret som undersøkelsesenheter. Forsvaret er en stor statlig organisasjon som i 2021 hadde i overkant av ca. 17000 ansatte hvorav det i Cyberforsvaret var 519 militært ansatte, 615 sivilt ansatte og 143 som er inne til førstegangstjeneste (Forsvaret, 2022). Forsvarets personell er spredd utover Norges geografiske områder på land, sjø og luft, og i tillegg er personell stasjonert i utlandet på ulike lokasjoner. Dette gjelder også for Cyberforsvaret, og i studie av organisasjonskartet ser vi blant annet av den hierarkiske oppbyggingen og geografiske plasseringen av ulike avdelinger vil medføre at det er flere avdelinger som geografisk er lokalisert andre steder enn lederen selv. Enkelte ledere vil også være i den situasjonen at de har flere underavdelinger som alle befinner seg på ulike lokasjoner, og lederen må av den grunn forholde seg til medarbeidere på flere steder.

4.5 Valg av respondenter

Vi ønsket ved intervju å få frem avstandslederens daglige situasjon, deres egne fortellinger og beskrivelser av det å lede over avstand. For å kunne avdekke de riktige respondentene foretok vi en strategisk utvelgelse (Johannesen et al., 2010, s. 106), og satte som et kriterium at intervjuobjektene skulle ha personalansvar for medarbeidere som arbeider fra ulike geografiske lokasjoner.

Etter en gjennomgang av organisasjonskartet for Cyberforsvaret ble det identifisert en avdeling som oppfylte kriteriene, og vi fikk muntlig tillatelse av sjefen til å kontakte aktuelle avstandsledere til intervju. Sjefen som fungerte som vår «gatekeeper» i kontakten med avstandslederne, ble informert i forkant av vår e-post forespørsel sendt til avstandslederne.

Det ble identifisert femten aktuelle avstandsledere, og disse fikk tilsendt informasjon og en forespørsel om å kunne stille til intervju for å kartlegge om hvordan avstandsledelse blir utøvd

i Cyberforsvaret. Fem ledere ga oss positiv respons, mens de resterende har vi fått avslag eller ikke hørt noe fra.

Kriterier som alder, kjønn og erfaring er ulik blant avstandslederne. Det er en styrke for utvalget, men vi har ikke satt det som et kriterium. Likevel, hensikten er å få flest mulig synsvinkler, meningsmangfold og forståelse slik at begrepet avstandsledelse blir rikt beskrevet. Det mener vi oppnås ved at kriteriet er geografisk avstand mellom leder og medarbeider.

4.6 Intervju

For å forstå respondentenes livsverden, så har vi valgt å benytte semistrukturert intervju som metode (Clark et al., 2021, s. 428). Ved å følge en på forhånd utarbeidet intervjuguide (Clark et al., 2021, s. 428) vil dette gi oss en større visshet om at de samme temaene blir berørt under intervjuet, og at vi får fanget opp relevant informasjon rundt vår problemstilling. Samtidig ser vi behovet for å kunne stille eventuelle oppklarende- eller oppfølgingsspørsmål underveis for å kunne få frem nyanser i svarene. Intervjuene kan få frem kunnskap respondenten har om avstandsledelse sett fra leders perspektiv.

Vi antar at vi får en bedre forståelse av hvordan avstandsledelse benyttes ved å ha en naturalistisk intervjuform der det legges vekt på respondentens subjektive opplevelse, og vi har en tolkende tilnærming for å analysere hva som blir sagt (analysemåte av kvalitative data).

Oppgaven har også en fenomenologisk tilnærming ved at vi leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå en dypere mening med respondentens tanker (Johannesen et al., 2010, s.173). Når respondentens setninger og uttalelser blir komprimert så foretar vi en meningsfortetting (Kvale & Brinkmann, 2009, s.212) det har vært helt nødvendig når intervjutiden strekker seg fra 1 time og 20 minutter og opptil 1 time og 50 minutter.

4.6.1 Utarbeidelse av intervjuguide

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet en semistrukturert intervjuguide (vedlegg 1) som et resultat av gjennomgått litteratur om avstandsledelse. Vi har i utformingen av intervju spørsmålene tatt utgangspunkt i vår problemstilling og teorier om begrepene

avstandsledelse, medierikhet, tillit og relasjoner. Videre har vi latt oss inspirere av ulike dokumenter som er gjennomgått som del av litteraturgjennomgangen, samt at det etter pandemien har blitt utarbeidet flere masteroppgaver om temaet avstandsledelse, og disse har gitt gode retninger til viktige og relevante spørsmål. De definerte intervju spørsmålene inngår som en del i et semistrukturert intervju med en noe løsere intervjuguide (Johannesen et al., 2010, s. 139). Punkter som vi ønsker å belyse fanges da opp i de forhåndsdefinerte spørsmålene, i tillegg kan vi tillate respondenten å prate noe mer fritt om det er noe som ønskes å følges videre eller utdypes.

Vi har valgt å starte med fakta spørsmål for å etablere en relasjon (Johannesen et al., 2010, s. 141) det gir et tillitsforhold for at respondenten skal bli trygg på oss som intervjuer. Intervjuguiden er semistrukturert for at respondentene skal vite hva man ønsker svar på i studien, men også for at intervjuer ikke skal glemme å spørre om noen temaer underveis. Det tilstrebes at intervjuet gjennomføres som en samtale der det er mulighet for oppklarende og utdypende oppfølgingsspørsmål. Respondentene skal selv ha mulighet for å utdype de temaer hen har mest erfaringer å komme med. Vi har forsøkt å utforme en del tematiske intervju spørsmål med et tydelig og forståelig språk som er til hjelp for å svare ut problemstillingen og forskningsspørsmålene (Clark et al., 2021, s.429).

Intervjuguiden består av ulike tema som vil være med å gi oss empiri til å kunne drøfte problemstillingen og forskningsspørsmålene våre. Den består av noen fakta spørsmål som vil gi oss et innblikk i bakgrunnen til selve respondenten før vi beveger oss over på temaet avstandsledelse der vi søker å få et innblikk i respondentens tanker og erfaringer rundt det å lede ansatte over avstand. Videre går intervjuguiden over til et mer generelt tema rundt ledelse der vi ønsker å avdekke hva respondenten mener er god ledelse. Videre ønsker vi også å belyse respondentens tanker rundt det å lede på intensjon, og hvordan respondenten skiller mellom ledelse og styring. Tillit er en annen faktor som vi har valgt som et eget tema i intervjuguiden. Dette for å belyse hvilke utfordringer respondenten opplever ved å skape og vedlikeholde tillit med sine medarbeidere selv om de befinner seg geografisk andre steder enn vedkommende selv. Videre har vi valgt å fokusere på temaet kontroll, og se om det er aspekter ved avstandsledelse som eventuelt vil påvirke behovet for kontroll av medarbeiderne. Siste tema som er valgt er kommunikasjon. Dette for å få innsikt i hva som eventuelt vil påvirke kommunikasjon mellom medarbeideren og avstandslederen, og om avstanden spesielt vil være

en vesentlig faktor sett opp mot valg av kommunikasjonsmedium og hyppighet og innhold i dialogen.

4.6.2 Intervjuene

Data som samles inn fra respondentene stiller krav om personvern, og tillatelse må innhentes, både fra Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør), leder for respondentene og dem selv. Fra Sikt ble det gitt godkjenning den 24. desember 2022.

Avstandslederne ble kontaktet via e-post hvor de ble informert om studien og formålet, samt at data blir behandlet fortrolig og i henhold til lovverk om vern av persondata. I tillegg ble respondentene opplyst om at innhentet data blir anonymisert ved bruk. Respondentene måtte også skrive under samtykkeerklæring på at de godkjenner til å delta i intervju.

Intervjuene ble tatt opp ved bruk av nettskjema diktafon utviklet og levert av Universitetet i Oslo, og lagret på One Drive bak Feide-innlogging som er den nasjonale løsningen for trygg databehandling i utdanningsinstitusjoner. Det er viktig at opptaket blir lagret for lettere å kunne transkribere intervjuet i etterkant. Når samtalen blir tatt opp, er det også enklere for intervjuerne å høre etter og være til stede i samtalen med respondenten (Clark et al., 2021, s. 441).

Alle fem intervjuene ble gjennomført over den digitale plattformen Teams, to intervjuer ble gjennomført med en av oss fysisk til stede, det ble kun tatt lydopptak av samtalene. For å sikre at vi fikk opptak, spilte begge inn lyd ved bruk av diktafon (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 188). Lyden er tydelig i samtlige opptak. Når det nesten var gått 1 time måtte vi stoppe opptaket for lagring, siden det var en begrensning på 60 minutter. Det gjorde at intervjuobjekt fikk en rask pause, og vi fikk lagret opptaket og startet nytt, det fungerte godt.

Når vi gjennomfører intervju på Teams, kan intervjuobjekt selv velge hvor de ønsker å sitte. Det bidrar til at rammen rundt intervju kan oppleves tryggere, noe som igjen kan føre til åpenhet.

Første intervju ble gjennomført 18.01.23, og vi fikk relativt mye informasjon i løpet av 1,5 time. Dette var svært lærerikt, og respondentens svar ga oss muligheten til å svare på problemstillingen. Spørsmålene i intervjuguiden fungerte for det meste. Likevel valgte vi å

justere på noen av spørsmålene til neste intervju, fordi spørsmålene ga ja/nei svar eller at de gav svar som opplevdes irrelevante for vårt tema og problemstilling om avstandsledelse.

Semistrukturert intervju som vi benyttet gjorde at vi fikk tilgang til intervjupersonens egne perspektiver (Kvale & Brinkmann, 2009, s.47). Friheten som semistrukturerte intervju gir kan gjøre at nyanser kommer enklere frem. Intervjuobjektens fortolkning av ledelse satt i sammenheng med avstandsledelse ga oss innsyn i deres livsverden, og mulighet for å besvare om faktorer som valg av medium påvirker relasjoner og tillit i utøvelsen av ledelse over avstand.

Vi gjennomførte intervju med fem respondenter. Siden vi opplevde en slags teoretisk metning etter intervju nummer fem, valgte vi å ikke gå videre med å få tak i flere intervjuobjekter. I tillegg var flere av svarene sammenfallende, og nyansene var ikke utslagsgivende for å svare opp problemstillingen og forskningsspørsmålene videre.

4.6.3 Transkripsjon av intervjuer

For å omdanne intervjuene til skriftlig tekst foretok vi transkripsjon av samtlige 5 intervjuer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 192). Kvalitative studier er allerede gjennom transkriberingen utsatt for en pågående analyse av intervjuet, og videre inn i den konkrete systematiseringen og analysen av de fremkomne data. Ved en for stor fragmentering av intervjuutsagn er det fare for at analysen vil få en karakter av semantisk analyse og derved at hele konteksten ikke kommer frem tydelig. Det er altså fare for at man tar ordene ut av sin sammenheng. Derfor er analysearbeidet ikke en lineær prosess, men et arbeid med å finne mening i hva respondentene sier og i hvilken sammenheng det ble sagt (Clark et al., 2021, s. 442).

Koding er en nøkkeldel i kvalitativ forskning (Clark et al., 2021, s. 236) fordi dataene fra intervjuet er i en ustrukturert form, vil det være behov for å kategorisere dataene. Vi benyttet Excel for inndeling og kategorisering av de ulike temaene. Fargekoder ble brukt for å skille og ha en klar definisjon på hva som skulle med av data. Ledelse, tillit/relasjoner og avstand knyttet til kommunikasjon var de tre hovedkategoriene/nøkkelordene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 208) vi benyttet for å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene. Under hver hovedkategori lagde vi underkategorier (variabler) for å fange opp alle muligheter i analyse av teksten.

Tabell 1: Tabell for kategorisering av data og analyse

	Respondentnummer	Linjenummer i Word	Farge	Utsagn	Kodet av	Dato for koding
Hovedkategori	1, 4, 7	220, 232, 517	Gul	Xxxxxx	Håkon/Even	xx.xx.23
Underkategori						

Kategoriseringen har hjulpet å holde oversikt og avdekker likhet og ulikheter i respondentens svar på en god og rask måte, enn om vi måtte lete etter data i alle intervjuene.

4.7 Forskningsmessig kvalitet

For å oppnå en forskningsmessig kvalitet beskriver Bryman (Clark et al., 2021, s. 40) de tre mest fremtredende egenskapene for samfunnsforskning. Disse er reliabilitet, reproduserbart og validitet. For å ha en forståelse av de tre egenskapene i vår studie starter vi med å se på reliabilitet.

4.7.1 Reliabilitet

Ekstern reliabilitet forklares som muligheten til å gjenskape de samme resultatene i en annen studie under de samme forholdene (Clark et al., 2021, s. 363; Kvale & Brinkmann, 2009, s. 325). Spørsmålet blir derfor om resultatene i denne undersøkelsen kan gjenskapes av andre om de benytter samme metode?

Denne studien er gjennomført under forhold som vi mener er mulig å gjenskape. Undersøkelsesenheten har i lang tid praktisert avstandsledelse. Det samme gjelder for organisasjonen som enheten er en del av, uavhengig av personene som intervjues. Vi har benyttet kjent empiri, og intervjuene er gjennomført både fysisk (2 stk.) og med video (3 stk.) hvor lydopptak har blitt gjort i samtlige intervjuer.

Vi som forskere har byttet på rollen med å foreta intervjuet og lytte samt stille oppfølgingsspørsmål. I tillegg har vi hatt samtaler både før og i etterkant av intervjuene. Selv om respondentene ikke nødvendigvis holdt seg konsistent til spørreskjema, mener vi at vår styring i intervjuet har vært god nok til å kunne si at de fleste spørsmålene har vært gjennomgått med samtlige respondenter. Fordi vi har ønsket å avdekke om vi har en felles forståelse av hva vi har opplevd, og om det er behov for å diskutere noe av det som har blitt sagt umiddelbart, har vi forholdt oss til intern reliabilitet (Clark et al., 2021, s. 363).

Vi har byttet på å transkribere intervjuene uavhengig av hvem som intervjuet, noe vi opplever som virkningsfullt for en felles forståelse av dataene som produseres. Det fører også til at vi har fått avstemt påliteligheten av innholdsforståelsen i dataene (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 192). Vi satte helt bevisst ikke punktum eller komma i transkriberingen nettopp for å unngå ulike tolkninger tidlig i prosessen.

Når vi har lydopptak og transkripsjonene tilgjengelige gjennom hele forskningsperioden gir det oss en mulighet til å gå tilbake i dataene for avstemning med empirien. Det mener vi styrker reliabiliteten.

Vi har benyttet Forsvarets medarbeiderundersøkelse som er tilgjengelig for allmenheten. Vi har ikke innsyn og detaljkunnskap om hvordan undersøkelsen er utformet og tenkt brukt. Dataene er tolket som vi fant det hensiktsmessig for bruk i denne oppgaven.

I studien er alle data anonymisert og vi har benyttet bokmål i sitatene, vi har også luket vekk sære ord som kan gi mulighet for gjenkjennelse av enkelt personer. Lydopptak vil bli slettet på et gitt tidspunkt. Det kan tale for at reliabiliteten svekkes. Her vektlegger vi uansett personvernet først, fremfor muligheten til gjenskapelse.

For å styrke reliabiliteten har vi beskrevet intervjusituasjonen i eget kapittel og vedlagt intervjuguiden.

4.7.2 Reproduserbart

Reproduserbart er egenskap nummer to, og det forstår vi blant annet som å gjenta en tidligere studie. Denne studien er ikke reproduert. Vi kjenner ikke til lignende studier gjennomført i

Cyberforsvaret. Lignende studier har blitt gjennomført andre steder, men likevel mener vi at denne studien er unik i forsvarssammenheng.

Et annet aspekt ved at en studie skal være reproduserbar er at vi i vår beskrivelse av metode er så spesifikke at det vil være mulig for andre å reproducere vår studie (Clark et al., 2021, s. 40). Vi har beskrevet vår problemstilling og forskningsspørsmål i oppgaven, og vi har videre beskrevet valg av metode, undersøkelsesenhet og respondenter. Vedlagt er også intervjuguiden som ble benyttet overfor respondentene. Det taler for at undersøkelsen kan reproduseres.

En av studentene som skriver denne studien er til daglig ansatt i Cyberforsvaret. Derimot er ikke dette ansettelsesforholdet i de avdelingene som utgjør undersøkelsesenheten. Samtidig har begge studentene vært til stede under intervjuene, og dette mener vi er med på å motvirke eventuelle trusler ved reliabiliteten og reproduserbarheten ved at man da har en upartisk og uavhengig representant til stede.

Tidspunktet for intervjuene var vårsemesteret 2023. Dette er da ca. et år etter at restriksjonene etter covid-19 pandemien ble opphevet i Norge. Pandemien har nok medført at utrulling og tilgangen til digitale kommunikasjonsverktøy, og da spesielt Skype, har skutt fart. Dette kan medføre at organisasjonen fortsatt er i en læreprosess på hvordan man best utnytter slike hjelpemidler. Isolert sett er derimot ikke videokonferanser nytt for de ansatte i Cyberforsvaret da VTC (video teleconferencing) via eldre ISDN-linjer har vært benyttet i lengre tid. Dog er nok kvaliteten, utbredelsen og tilgjengeligheten større i dag. På grunn av dette vil nok også behovet for fysisk å foreta en reise bli mindre med tiden.

Noe som er mer særegent Cyberforsvaret, og som et mindretall av andre organisasjoner må forholde seg til, er behovet for å behandle sikkerhetsgradert informasjon. Dette medfører at behovet for sikkerhetsgodkjente informasjonssystemer ikke er like utbredt i andre organisasjoner. Behovet for sikkerhetsgodkjenning medfører også at det vil kunne oppleves som utfordrende og tregt å få implementert nye tjenester og funksjoner. Dette vil kunne føre til at andre organisasjoner har et informasjonssystem som vil kunne føre til enklere sømløs samhandling.

Forsvaret som samfunnet ellers må også ta sin del av samfunnsansvaret og redusere sitt miljøavtrykk ved å reise mindre. Fokuset på dette vil nok ikke reduseres, men heller bli stadig mer aktuelt siden det også har et økonomisk perspektiv ved å redusere kostander og tidsbruk. Med tiden er det nok derfor en sjanse for at det er en utvikling i positiv retning som gjelder kompetanse i bruk av digitale kommunikasjonsverktøy.

4.7.3 Validitet

Validitet beskrives som den viktigste (Clark et al., 2021, s. 40) egenskapen til kvaliteten i en studie. Validitet undersøker studien for det den er ment å undersøke. Vi har i denne studien undersøkt om hvordan avstand påvirker utøvelse av ledelse, og hvilken betydning har faktorer som valg av medier, relasjoner og tillit i denne utøvelsen. Videre har det vært viktig å få frem hvordan avstandslederen foretar dialogen med medarbeider for å forstå om leder mener det påvirker relasjonen. Dette for å se om det kan føre til opplevd endring i tillitsforholdet, som igjen kan fortelle noe om utfordringene med avstandsledelse.

Hvorvidt denne studien er valid, kan tolkes og bedømmes av de som leser og eventuelt bruker resultatene. Under vil vi presentere vår argumentasjon for hvorfor og hvordan validiteten av denne undersøkelsen kan vurderes.

Intern validitet beskriver Bryman (Clark et al., 2021, s. 363) som sammenhengen mellom observasjonene som gjøres og teoriene som fremsettes med bakgrunn i disse. Når vi har brukt en felles intervjuguide under intervjuene er det en form for systematisk kartlegging. Når vi benytter et semistrukturert design er spørsmålene utarbeidet for å få avdekke opplevelser knyttet til avstandsledelse, men også for å avdekke nyanser rundt tema avstandsledelse. Dette medfører at datainnsamlingen og transkripsjon er utfordrende å analysere. Et videre spørsmål blir da om det er kjennetegn mellom empiri og teorien fra respondentenes beskrivelser. Vi mener at intervjuene har relevans for det vi ønsket å finne ut av, og vi opplevde at teorien og empirien fra intervjuene har sammenheng. Derfor vil en vurdering av enighet og felles forståelse blant respondentene være et uttrykk for at resultatene er riktige og gyldige for det studerte utvalget.

Ekstern validitet er også beskrevet av Bryman (Clark et al., 2021, s.363) og handler om funnene kan generaliseres på tvers av ulike sosiale settinger. Vi har fem respondenter i denne

undersøkelsen som tilhører en større statlig organisasjon som har drevet med avstandsledelse over svært lang tid. I denne statlige organisasjonen har vi funnet få kvalitative undersøkelser om fenomenet avstandsledelse.

Ved å forsøke å belyse hvordan valg av medier og ledelse oppleves blant avstandslederne i Cyberforsvaret, kan dette gi funn som er relevant for videre forskning. Videre kan man i kombinasjon med bruk av Forsvarets medarbeiderundersøkelse, trekke paralleller i funn basert på kvalitative og kvantitative metoder gjennom mixed methods. Om resultatene av denne undersøkelsen er gyldige for andre kan selvsagt diskuteres. Hovedformålet med kvalitative case-studier er ikke generalisering, men likevel kan resultatene ha relevans for Forsvaret (Andersen, 2013). Flere av våre funn har sammenheng med empirien knyttet til avstandsledelse. Dette vil blant annet kunne gi utfyllende forklaringer eller kunne sette de funn som er gjort i en kontekst, noe som igjen kan gi relevante funn for videre forskning (Clark et al., 2021).

Forsvaret har en særegen rolle blant annet ved at det skal verne om våre landegrenser, demokrati og verdier. Cyberforsvaret som del av Forsvaret kan derfor sies å ha en oppgave som ikke er direkte overførbart til andre organisasjoner. Det er dog argumenter som skulle tilsi at Cyberforsvaret som organisasjon har likheter med andre organisasjoner. Blant annet er organisasjonen bygd opp med ulike avdelinger som har sine dedikerte funksjoner med blant annet en stab, HR-avdeling, økonomiavdeling og andre avdelinger basert på arbeidsoppgaver og spesialisering. Cyberforsvaret er også en organisasjon som er i utvikling på lik linje med andre organisasjoner, og gjennomgår ulike omstillinger for å prøve å blant annet effektivisere driften. Dette er elementer som også vil være gjenkjennbare i andre organisasjoner.

I dag er vårt totale militære forsvar og sivil beredskap bestående av både militære og sivile aktører, og omtales som totalforsvaret. Med dette menes at det er behov for samarbeid og gjensidig støtte mellom flere aktører for å kunne håndtere eventuelle kriser som oppstår i samfunnet. For at så mange aktører skal kunne samarbeide effektivt vil det også være behov for at man i det daglige jobber sammen for å forberede og planlegge for det som eventuelt kunne skje. Her mener vi at det vil kunne være punkter for generalisering av våre funn på tvers av organisasjoner som har ledere og medarbeidere på ulike geografiske steder.

Cyberforsvaret har som en av sine primæroppgaver å levere ikt-tjenester til Forsvaret. Forenklet sagt vil dette være leveranser på lik linje med andre aktører som leverer ikt-tjenester. Dette være seg da alt fra leveranser innen kommunikasjonsinfrastruktur til drift og vedlikehold av servere og klienter, samt brukersupport. Med andre ord vil det være mulig å finne likheter med andre aktører i hvordan organisasjonen er strukturert for å kunne løse disse oppgavene.

Variablene vi har benyttet i oppgaven har vært konkret, ledelse, tillit, relasjoner og kommunikasjon.

4.8 Analyse og mening

Meningsfortetning (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 212) og analysenivå er utgangspunkt for analysen av respondentens utsagn. Stegene i analysen av det kvalitative intervju er å organisere teksten, fortette betydningen, og å arbeide frem det som implisitt blir sagt. Ved en meningsfortetning av svarene vil det kunne danne seg mønstre og kategorier som gir svar på hva respondentene opplever som viktig. I hvert enkeltes utsagn finnes den mening som respondentene ønsker å formidle og det kan være en utfordring å fortette et utsagn uten at meningen blir borte eller forandret av oss som transkriberer og fortolker meningen (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 214).

4.9 Metodekritikk

Kvalitativt intervju som metode har sine begrensinger i forhold til generalisering. Å påstå at svarene gjelder flere enn de aktuelle personene som er intervjuet kan være utfordrende, og vil som nevnt kunne påvirke validiteten i studien. Et alternativ til intervju vil kunne være deltagende observasjonsstudier der man ved selvsyn kunne observert hvordan avstandsledelse blir utført i fred, krise og krig. Det man i tillegg ville fått da var førstehånds informasjon om de ulike kontekstene avstandsledelse foregår. I vår studie er derimot ikke dette aktuelt både fordi det ikke er tidsmessig, økonomisk eller sikkerhetsmessig gjennomførbart.

Et annet alternativ ville vært kvantitative spørre-undersøkelser eller registreringer. Vi har eksempelvis tilgang til kvantitative studier gjennomført av Forsvaret som en del av vårt teorigrunnlag, Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2018, 2021 og 2023. Vi benytter i

utgangspunkt noe av dette datagrunnlaget i vår oppgave, og vi kunne latt være og benyttet kvalitativt intervju for innhenting av data. Det har vi ikke ønsket fordi vi ikke har førstehånds informasjon om hvordan undersøkelsen er utarbeidet, og vi ønsker å komme nær og samle data fra avstandslederne som har erfaringer med avstandsledelse. Derfor er heller ikke medarbeidere til lederne intervjuet i denne oppgaven.

Likevel vurderer vi at det kan være aktuelt å benytte svarene fra medarbeiderundersøkelsen for å forstå om avstandsledelse, tillit og relasjoner er slik avstandslederne oppfatter det, og vi kan om mulig få bekreftet eller avkreftet noe av det som blir sagt i intervjuene.

4.10 Etikk

Etikk dreier seg først og fremst om forholdet mellom mennesker (Johannesen et al., 2010, s. 89). Derfor har vi som forskere en særskilt plikt til å ivareta at ting skal gå riktig for seg, at intervjuobjektene ikke opplever krenkelse før, under og etter intervju, og at personvernet er ivaretatt. Sikt (Kunnskapssektorens tjenesteleverandør) gir råd om personvern og datadeling, de er godkjenninginstans for forskningsprosjekter i Norge. Sikt har godkjent denne studien uten bemerkninger, og vi forstår at vi har et etisk ansvar for ivaretagelse av personvernet til intervjuobjektene.

I Bryman (Clark et al., 2021, s.115) skriver forfatterne at man må ta spesielt hensyn til mulighetene for identifikasjon av mennesker og steder, og viktigheten av at intervjuobjektene har så mye informasjon som de trenger for å gjøre en vurdering om de ønsker å delta eller ikke. I vår studie har intervjuobjektene fått skriftlig informasjon om formålet og hovedtrekkene i studien, og spørsmål om de vil delta i forskningsprosjektet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 88). I tillegg har avstandslederne fått tilsendt problemstillingen intervju spørsmålene, samt samtykkeerklæring som kan brukes til vurdering om deltakelse. De som lar seg bli intervjuet kan når som helst trekke seg fra studien hvis ønskelig.

Vi som skriver denne studien har bakgrunn fra Forsvaret, hvor en av oss fortsatt jobber i Cyberforsvaret. Vi er klar over at det kan være en utfordring ovenfor intervjuobjektene og at konsekvensen kan være at avstandslederne ikke snakker åpent og fritt. Derfor vil det være naturlig at den som ikke jobber i Forsvaret leder intervjuet der det er felles bekjentskaper. Samtidig er det en fordel at en av oss har jobbet i miljøet tidligere for å forstå sjargonger og

maktstrukturer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 123) som kan bidra til økt forståelse for hvordan avdelingen utøver avstandsledelse.

Etikk er også respekt for andre forskere som har produsert teori som vi gjengir korrekt ved sitatbruk. Noe vi søker å oppnå spesielt ved bruk av referanseverktøyet Zotero.

5. Empiri fra intervju

I intervjuene forsøkte vi å få til en samtale om ledelse og medievalg ved å motivere respondentene til å snakke om og lede samtalen gjennom temaene.

For å svare på problemstillingen og forskningsspørsmålene ble intervjumalen utarbeidet ut fra teorier om ledelse, medierikhet, tillit, relasjoner og avstandsledelse. I dette kapitlet har vi beskrevet funnene våre knyttet til forskningsspørsmålene, og som videre blir drøftet i kapittel 6, for deretter å svare på problemstillingen i kapittel 7.

Vi ønsker med utgangspunkt i vår problemstilling å si noe om hvilket forhold lederne har til valg av medier, og hvordan de forholder seg til bruken av disse. I tillegg til ønsker vi å belyse hvordan lederne selv oppfatter at de opprettholder tillit og relasjoner med ansatte over avstand

Videre vil vi beskrive funn av hvordan lederne oppfatter forholdet mellom ledelse og styring, og hva lederne oppfatter at god ledelse er.

Sitatene er forsøkt kontekstualisert.

5.1 Personlia

Når vi brukte tid i starten på personalia-spørsmål, opplevde vi at respondenten deler og ønsker å dele informasjon, noe som gjør at vi blir bedre kjent med personen vi intervjuer. Spesielt når intervjuet foregår digitalt har personalia-spørsmålene vært en «ice-breaker» til en god atmosfære og ramme for intervjuet.

De fem respondentene vi intervjuet er alle ledere i Forsvaret, og som har ansatte spredt over flere geografiske områder. Respondentene har variert erfaring og utdanning fra Forsvaret og sivile institusjoner.

Respondentene har en aldersmessig spredning fra et sted mellom 30-60 år.

5.2 Hva slags kommunikasjonsmedier bruker avstandslederne og hvilke kriterier har de for bruk av disse?

I dagens digitale samfunn og i kjølvannet av pandemien er det av interesse å vite hvilke medier en organisasjon benytter til ulike oppgaver. Vi hadde ulike spørsmål for å kartlegge hvor respondentene rangerer seg i forhold til MRT-teorien.

Ansikt-til-ansikt

Respondentene benytter ansikt-til-ansikt kommunikasjon ved krevende samtaler eller medarbeidersamtaler. En respondent svarer: *«så liker jeg at man kan møte folk fysisk og se de i ansiktet når man snakker til de»*

Videomediet

Respondentene er helt enig i at videomediet er å foretrekke når de skal snakke med medarbeidere over avstand. Det uttrykker de flere ganger gjennom intervjuet.

«med videomøter så får du med deg den mellommenneskelige relasjonen som skjer og så kroppsspråket som er så viktig, jeg tror det har gjort det lettere for oss å samarbeide»

Respondentene mener at videomediet får frem sosiale faktorer, og kropp, stemme og ansiktsuttrykk som har mye å si for hvordan leder oppfatter relasjonen med medarbeideren. Respondentene opplever at spesielt Skype tilfører noe annet enn telefon og e-post som tidligere har vært standard kommunikasjonsverktøy.

«videomøter gjør det enklere å forstå, det rydder unna misforståelser for å si det på den måten»

Samtidig mener respondentene blant annet at utbredelsen av videomediet har bidratt til at de i større grad har mulighet til å følge opp sine medarbeidere.

«min konklusjon er at teknologien har hjulpet oss og gjort det mye bedre å være leder. Det er mye lettere å nå folk. Jeg føler at jeg kjenner folk bedre som sitter to reisedøgn unna meg. Jeg kjenner dem bedre i og med at jeg møter dem på Skype en til to ganger i uken. Sånn hadde det ikke vært hvis jeg hadde møtt dem (fysisk) en gang i måneden»

Skype er et verktøy som foretrekkes brukt blant respondentene.

Telefon

Mediet benyttes mer hvor relasjonen og tillit er sterk mellom leder og medarbeider. En respondent foretrekker telefon fremfor videomediet, *«jeg ringer hvis ikke vi har muligheten»* dette skyldes primært dekningsgraden på arbeidsstedet.

Chat

Ikke nevnt av respondentene som et medium som benyttes. En respondent benyttet chat for flere år siden, og har dårlig erfaring med chat for kommunikasjon mellom medarbeidere.

E-post

Respondentene gir helt tydelige beskrivelser at e-post benyttes i stor grad til informasjon og styringsoppgaver *«så sender vi jo e-post til å informere, og det blir litt mer sånn styring»*.

Benyttes til både den enkelte medarbeider og til felles adresser.

Kvalitet

Nedlasting- og opplastingshastigheter gjør at møtets gjennomføring blir forringet hvis løsningen ikke fungerer raskest mulig opplever to av respondentene *«Kvaliteten på videoen har vanvittig mye å si. De gangene hvor det er dårlig kvalitet på videoen, så blir også møtene dårligere»*. I tillegg mener en av respondentene at *«store nok skjermer, det gjør noe med kvaliteten på møtet. Små skjermer er ikke like bra, og så er det jo noen ganger sånn at faktisk jeg føler at videomøtene nesten er bedre enn fysiske møter»*. Når respondenten føler noen ganger at videomøtene nesten er bedre enn fysiske møter, antar vi at det ikke kun dreier seg om teknologien, men også innholdet i samtalen.

5.2.1 Hva sier respondentene om digital kompetanse?

Et funn som går igjen hos respondentene er at de opplever at organisasjonen har god kompetanse til å benytte digitale medier, og at kompetanseheving i bruk av digitale medier foregår i svært liten grad blant respondentene. Man kan tenke seg at det er ulike utfordringer med bruk av digitale medier. Kunnskapen og interessen kan variere fra person til person, både i bruk av teknologien og hvordan verktøyene benyttes optimalt. Det kan også ha innvirkning på hvilke kriterier som legges til grunn for bruk av digitale medier. Enkelte programmer og

apper er enklere å ta i bruk, og respondentene stoler på at medarbeiderne får verktøyene til å fungere.

«folk er blitt mer digitale enn hva man var tidligere, og terskelen for å ta i bruk digitale verktøy er mye lavere og intuitivt»

Det fremkommer også utsagn som peker i retning av manglende opplæring, og dette går blant annet i å kunne utnytte det potensialet som ligger i verktøyene, og på den måten effektivisere bruken av de digitale verktøy man har tilgjengelig.

«det kunne vært mer av hvordan du leder de digitale møtene og bruken av verktøyet..., og vi burde hatt enda mer opplæring av styringsverktøyene som vi har SAP og FIF».

5.3 Hvilke forutsetninger kan ha betydning for å oppnå tillit og relasjon over avstand?

En vesentlig del av problemstillingen er knyttet til tillitsforhold. Spesielt når medarbeider og leder har geografisk avstand mellom hverandre, og det er ulike kontakt- og treffpunkt, kan tillit være vesentlig for å opprettholde motivasjon til den som følger lederen. Som ledelse kan også tillit ha flere perspektiver ved seg. Derfor stilte vi spørsmålet hva legger du i begrepet tillit? Respondentene har lik oppfattelse av begrepet tillit, og «stole på» som uttrykk gikk igjen hos samtlige *«ja det er jo for meg så enkelt som at vi har en så nær relasjon at, altså imellom to mennesker, at vi faktisk stoler på hverandre»*

Vi oppfatter beskrivelsene som at det er en relasjonell kontrakt mellom medarbeider og leder som utgjør forpliktelsen å «stole på», og at denne forpliktelsen kan brytes når den ene parten ikke lenger velger å opprettholde den relasjonelle kontrakten. Funnet er av stor interesse og vil bli nærmere diskutert i analysen.

Respondentene legger også vekt på det å være lojal, og benyttes ofte i sammenheng med det å ha tillit til og stole på folk.

«så handler det jo også om at man er lojal da»

5.3.1 Hvordan utvikler avstandslederen gode relasjoner til medarbeiderne?

Teorien tilsier at en leder kan oppnå gode relasjoner til sine medarbeidere ved å ha god kommunikasjon overfor sine medarbeidere (Farbrot, 2018). Det var derfor av interesse for oss å få belyst hva respondentene oppfatter som gode relasjoner, samt hvordan de går frem for å oppnå dette.

«ja det er jo for meg så enkelt som at vi har en så nær relasjon at, altså imellom to mennesker, at vi faktisk stoler på hverandre».

Det fremkommer også at respondentene søker å ha et miljø der det er rom for å komme med sine meninger uten at dette skal oppfattes som noe negativt. Respondentene ønsker at medarbeiderne skal få kunne involvere seg i det som skjer i avdelingen.

«At man er åpen for diskusjoner. At man nødvendigvis ikke får viljen sin den som er uenig. Men at det er rom for å diskutere også litt ubehageligheter»

Respondentene uttaler også at de uformelle arenaer anses som viktig i forbindelse med kommunikasjonen med medarbeiderne. Dette er derimot noe de opplever som utfordrende ved avstandsledelse.

«veldig mye av det som kommer fram fra arbeidstakerne der, det kommer egentlig ikke fram i de formelle foraene. Det kommer på en måte fram i uformelle diskusjoner, den uformelle praten og den er det veldig lite av ved fjernledelse. Jeg har ikke knekt koden på om jeg skal gjøre noe med det».

Samtidig uttrykker respondentene at dette er noe som de føler er lettest ved fysiske møter.

«du får ikke bygd noe særlig tillit hvis du ikke kan være fysisk nært»

Hvor ofte er leder i kontakt med medarbeider

En viktig del av kultur i en organisasjon er følelsen av å være «vi». Hvor ofte leder er i kontakt med medarbeidere som er geografisk plassert andre steder enn dem selv ønsket vi å vite mer om, samt hvilke medier som benyttes og hvordan medarbeidere blir inkludert. Svarene vi fikk var ulike, noen har faste kontaktpunkt med medarbeiderne, mens andre har det ikke.

En av respondentene forteller «*det varierer veldig ja, noen som er langt unna ganske sjeldent fordi de har mest kontakt via lederne under meg, og noen har jeg kontakt med ganske ofte altså flere ganger i uken, men det varierer veldig*». En annen svarer «*vi gjennomfører ukentlig informasjonsmøter på 1 time*». En tredje svarer «*både prøve å ringe de hyppige, litt sånn aktivt søke kontakt*» og videre «*lurer de på noe så er jeg tilgjengelig*».

På oppfølgingsspørsmål fra oss om respondentene snakker med undergitte mellomledere hver dag fortelles det «*ja stort sett ja, vi har vi har et fast møte i uka der vi ser hverandre ja, men jeg ser jo de som har geografisk nært meg nesten hver dag*». En av de andre respondentene forteller «*jeg møter dem på Skype jeg en til 2 ganger i uken*» Dette oppfattes likt blant respondentene at det er daglig eller ukentlig kontakt med egne mellomledere.

En annen variant er hvis medarbeidere er på oppdrag for andre enheter i utlandet, så forteller enkelte av respondentene at det er færre kontaktpunkter, om noen, før medarbeider er tilbake i egen enhet fra oppdrag.

5.3.2 Autonomi

For å avdekke noen kontraster stilte vi noen spørsmål vedrørende hvor stor frihet den enkelte har til å styre og planlegge sin egen arbeidshverdag. Siden vi her kun intervjuet de som utøver avstandsledelse vil utsagnet gå på den opplevde friheten de har fra sine ledere igjen. Dette vil kunne gi oss en indikasjon på den relasjonelle kvaliteten, og i hvor stor grad det er opplevd tillit. Indikatorer på jobbautonomi er vesentlig i denne sammenhengen. Disse utsagnene velger vi å se opp mot Forsvarets medarbeiderundersøkelse som i sin kartlegging ikke skilte mellom leder og medarbeider for å se om det er likheter eller ulikheter.

Det er tilsynelatende en gjennomgående opplevelse blant respondentene at de har en stor handlefrihet innen jobben sin.

«ja, opplever jo at friheten er relativt stor»

«Handlefriheten til å løse oppdrag og hvordan jeg driver butikken min i det daglige, den er kjempestor»

Likevel er det områder de har lite har lite råderett over, og således vil legge bånd på deres handlefrihet.

«Kanskje er mindre rammer hvor det er helt klar styring det er når det gjelder ressurs, budsjett og årsverk.»

5.3.3 utfordringer med avstandsledelse

Når respondentene får spørsmålet om hva de største utfordringene med avstandsledelse er, så ønsker vi å få frem ulike aspekter som for eksempel kommunikasjon, teknologi, relasjoner og tillit. Respondentene er av samme oppfatning, den største utfordringen er muligheten til å bygge tillit med medarbeiderne.

En respondent svarer «det her med en omforent forståelse, eller det å skape en omforent forståelse, skape et godt tillitsforhold. Altså med det mener jeg egentlig at man forstår hverandre godt da. Det er kanskje det jeg opplever som det vanskeligste det er å unngå misforståelser og vite at man, ja, jeg føler på at jeg kan stole på folk, for jeg tror godt om folk»

Videre utdyper respondenten *«jeg mer utrygg på avstandsledelse enn når jeg kan snakke fysisk med folk. Det er den uformelle diskusjonen jeg synes er krevende»*

«du må samtidig kunne vise at du har følelser som et menneske, så den der rollemodellen det er jo være den hele veden der»

Respondentene berører flere sider knyttet til utfordringer med avstandsledelse og da spesielt forhold knyttet til tillit og relasjoner som oppleves krevende over avstand. Andre utfordringer som respondentene beskriver, er knyttet til kultur og det å få en opplevd samhørighet som gruppe.

5.3.4 Behandles medarbeidere likt eller ulikt

Vi ønsket å vite om lederne behandlet medarbeiderne likt eller ulikt, ut fra sammenhengen om medarbeider befinner seg nært eller fjernt fra leder. Det respondentene svarer er ganske likt med ulike tilnærminger. Respondentene forteller at de behandler medarbeiderne likt uavhengig om medarbeider er nært eller fjernt.

På enkelte medarbeidere bruker lederne mer tid enn andre, uansett hvor de befinner seg. Dette er noe som det ser ut til at man som leder bare må regne med da det fra respondentene fremkommer at det alltid vil være noen som krever noe mer tid og oppfølging. Respondentene

svarer likt på at de har tett kontakt med ledere eller enkelte medarbeidere under seg som er på en annen lokasjon.

«som leder da, så er det bestandig 1% som tar 80% av tiden i forhold til personaloppfølging»

For å kunne oppnå et tillitsforhold er det vesentlig at avstandslederen og medarbeiderne lærer seg hvem de kan stole på, og etablere sosiale kontrakter. Tiden som settes av til dette ser ut til å ha en betydning for opplevd tillit. Et av funnene i dette er at enkelte respondenter har ledere eller enkelte medarbeidere som de har en høyere grad av tillit til, og ut fra det kan vi si at medarbeidere behandles ulikt.

«jeg opplever en høyere grad av tillit med de jeg har brukt en del timer med»

5.3.5 Hvordan gjennomføres viktige og krevende samtaler

Grunn til at vi ønsket å stille spørsmålet om hvordan viktige og krevende samtaler gjennomføres er for å avdekke hvilken kommunikasjon og møteform som benyttes av respondentene. Respondentene har lik oppfattelse, de foretrekker å ta både de viktige samtalenes som medarbeidersamtale og krevende samtaler som kan være konfliktfylte i fysiske møter.

«jeg opplever at når jeg har hatt behov for å ha sånne vanskelige samtaler så må jeg reise ut, altså enten så må de komme til «stedsnavn», eller så må jeg reise, de tar jeg ikke på Skype»

En av respondentene har en erfaring med å bruke videomediet i en krevende samtale: *«jeg endte opp med å ta en vanskelig sak over Skype, det hadde jeg egentlig tenkt å vente med til vi møtes fysisk, men så fikk vi en god dialog på Skype samtalen da, så da ble det naturlig å ta det der da og det gikk egentlig greit, men da hadde jeg jo fysisk møte planlagt litt senere»*. Vi vurderer dette som et viktig funn at en av respondentene har gjennomført en krevende samtale digitalt, og at det kan virke som om det fungerte greit.

5.3.6 Uformelle samtaler, kultur og symbolikk

Når man er en del av en større formell organisasjon, så vil relasjoner, kultur og symbolikk mellom medarbeiderne ha betydning for hvordan organisasjonskulturen internaliseres og sosialiseres i organisasjonen. Flere av spørsmålene vi stiller til respondentene er for å forstå i

hvilken kontekst og hvordan kategorisering foregår i påvirkningen av verdier, normer, uformell/formelle relasjoner til leder og medarbeider, dette sett fra leders syn. Respondentene forteller om viktigheten av å dele felles og individuelle erfaringer fysisk, og hva det gjør med relasjonene mellom medarbeideren og leder. Respondentene bruker ordet *jevnlig* for å forklare når fysiske uformelle samtaler forekommer.

«Jeg ønsker at folk skal møtes fysisk fordi det skjer mye i pausen som du mister med digitale møter. Jeg ser det at når vi har leder møter som går over flere dager eksempelvis, så slutter ikke jobben klokka 15.30. Vi går og spiser middag eller vi møtes i baren. Det er jobb det går i, og mye av de der uformelle samtale er kanskje vel så viktig for å få samarbeid til å gå godt, og det mister man på de digitale møtene... Den tillitsbaserte biten som er så viktig når du skal utøve lederskap, den mister du med å ikke møtes jevnlig» Respondentene er også her tydelig med viktigheten av de fysiske møtene. De opplever at det er en dimensjon som uteblir fra de digitale møtene, den uformelle samtalen.

«den uformelle praten og den er det veldig lite av ved fjernledelse. Jeg har ikke knekt koden på om jeg skal gjøre noe med det»

Samtidig så uttrykker respondentene en stolthet og en forpliktelse til organisasjonen og avdelingen gjennom avdelings banneret som et symbol.

«Veldig stolt av det vi har på en måte vårt eget banner det henger i veggen på brakka her eller på kontoret. Det er alltid med ut på operasjoner, så det er veldig sånn sterk tilknytning man har en slags samhørighet man kan liksom ta med».

Avdelingsfølelse og avdelingstilhørighet er et viktig fundament for militære avdelinger, noe som også kan bidra til styrkede relasjoner og tillit blant medarbeidere og ledere over avstand.

Avstanden er også noe som basert på Erskine sine kategorier ikke kun er relatert til en fysisk distanse. En av respondentene uttrykte blant annet at avstand kan også være det at lederen velger å distansere seg fra sine medarbeidere. Lederen ønsker å elevere seg selv, og slik sett kunne lede på behørig avstand. Dette er noe som vil skape en avstand mellom leder og medarbeider som vil kunne gjøre det utfordrende å oppnå gode relasjoner.

5.4 Forståelsen av god ledelse og styring

Fordi det er ulike perspektiver og tolkninger på hva ledelse er og spesielt hva god ledelse er, ønsket vi å vite hva respondentene oppfatter som god ledelse. Det er også et skille mellom ledelse og styring, som kan oppleves motsetningsfylt, derfor var det også viktig for oss og forstå hvordan respondentene opplever motsetningene. Svarene respondentene gir oppfatter vi som at de mener ganske det samme om hva god ledelse er, selv om det blir sagt på ulike måter.

«god ledelse tenker jeg er en som klarer å få folk til å gjøre jobben sin da for å si det helt enkelt. Så må jeg jo få lederne mine til å løse sine oppdrag, så det å få folk til å prestere til å gjøre jobben sin det er det jeg oppsummerer med hva jeg oppfatter som godt lederskap».

Respondentene sine beskrivelser om ledelse er sammenfallende med kjente teoretiske definisjoner av ledelse.

Forsvaret har definert sin egen ledelsesfilosofi oppdragsbasert ledelse (OBL), til en av respondentene ble oppfølgings spørsmål stilt om lederfilosofien passer til å benytte over avstand. Respondenten svarte: *«altså jeg tenker at ikke noe det er ikke noe forskjell i det».*

Et meget interessant funn er at respondentene unisont opplever at mye av arbeidstiden er knyttet til styring og det er økende kontroll behov spesielt knyttet til økonomistyring. De opplever at det går på bekostning av ledelse som fag, og relasjonen til medarbeidere.

«Vi er altså ute blant medarbeiderne på bekostning av alle disse styringsprosessene og det er den eneste måten å bygge tillit på for meg, som jeg tenker er grunnmuren i ledelse. Hvis ikke vi kan treffes fysisk for bygge den tilliten, så får du ikke drevet med ledelse». Respondentene gir beskrivelser at styring er til hinder for å drive ledelse *«jeg opplever jo at mesteparten av det vi gjør som ledere er styring. Altså 95% er det og det her blir det mer og mer av»* Respondentene er veldig tydelig i intervjuene at styring får alt for mye plass i hverdagen. En respondent opplever det direkte som *«systemisk mistillit».*

6. Drøfting

I kapittel 5 ble de ulike funn vi har hentet ut fra datamaterialet presentert. Det er gjengitt slik at dette vil reflektere lederens egne uttalelser og opplevelser. I dette kapitlet vil vi drøfte de funn som er gjort noe mer analytisk mot teori som er presentert i kapittel 2. Likeså vil disse funnene bli analysert opp mot de funn som vi finner interessante i gjennomgangen av relevant litteratur fra Forsvaret.

Det er spesielt to områder vi ønsker å vektlegge i vår drøfting mot teorien. Det første området omhandler hvor bevisst lederen er i sitt valg av ulike kommunikasjonsmedier, herunder hvilke faktorer som påvirker valget av medium, og hvordan blir mediene eventuelt vektet opp mot hverandre. Til slutt vil vi drøfte hvilke forutsetninger avstandslederen må være klar over har betydning for bygging av tillit og relasjoner med sine medarbeidere. Her vil vi gå mer i dybden rundt ulike faktorer som vi i empirien ser har en påvirkning på den oppnådde tilliten og relasjonen mellom avstandsleder og medarbeider.

6.1 Hva slags kommunikasjonsmedier bruker avstandslederne og hvilke kriterier har de for bruk av disse?

Utfordringer knyttet til kommunikasjon har vært et hovedområde for tidligere studier om avstandsledelse. Hvilke medier avstandslederen benytter i kommunikasjon med medarbeidere og hvilke kriterier de har for bruk av disse. Kan fortelle noe om hvordan relasjoner og tillit utvikler seg mellom leder og medarbeider over avstand, ved mangel på fysisk tilstedeværelse fra leder. I henhold til MRT-teorien så benytter mennesker det mediet som ved enhver form for kommunikasjon står i stil med budskapet og situasjonen mennesket befinner seg (Ishii et al., 2019). Vi tar som et utgangspunkt at geografisk og fysisk nærhet mellom leder og medarbeider muliggjør tettere oppfølging og personlig kommunikasjon. MRT-teorien sier at ansikt-til-ansikt samtale er å anse som det rikeste og er et foretrukket medium for mennesker. Dette fordi mediet gir større mulighet for å se hvordan en person gestikulerer og benytter toneleiet i en samtale, noe som kan være viktig for å oppnå gode relasjoner (Cunliffe & Eriksen, 2011). I tillegg vil det ikke-verbale som kommer frem ved slike samtaler blant annet kunne være med å uttrykke følelser, holdninger og personlig og sosial identitet. Dette er

vesentlige faktorer i det å bygge tillit og relasjoner mellom samtalepartene. Likevel, det lar seg ikke gjøre for respondentene å være fysisk flere steder på en gang. Derfor er de nødt til å ta valg på hvilke andre digitale medier de skal benytte for å kommunisere med medarbeideren. Et av punktene som kan føre til at respondentene er i tvil om hvilket medium de skal benytte er koblet til teorien om transformasjonsledelse. Der skal lederen inspirere sine ansatte til å nå organisasjonens felles mål, og samtidig vektlegge at dette er noe de skal nå sammen, gjennom sin karisma og motivasjonsevner (Purvanova & Bono, 2009). Som eksempel forteller en av respondentene at du skal kunne vise følelser og være en rollemodell som leder. En annen respondent vektlegger et ønske om å involvere sine medarbeidere. Begge eksemplene kan føre til at valg av medium kan være utslagsgivende for oppnåelse av inspirasjon og motivasjon. Her kan vi også trekke inn at graden av tvetydighet vil være en faktor som påvirker hvilket medium som benyttes i dialogen mellom avstandsleder og medarbeider. Tvetydigheten kan man redusere ved å få frem motstridende meninger og oppklare uklarheter, og slike diskusjoner vil nok bære preg av å være noe mer ustrukturert, og på den måten sette krav til hvilket medium som benyttes (Ishii et al., 2019; Valaker, 2007). Usikkerheten til valg av medium kan lederen derfor redusere ved å øke mengden av tilgjengelig informasjon (Ishii et al., 2019). Som eksempel kan e-post inneholde mye informasjon, og vedlegg kan legges til. På en kanal som Teams kan man legge inn betraktelig med skriftlig informasjon, og i tillegg kombinere det med video og tale i sanntid. Kombinasjoner av ulike medier kan derfor være meningsskapende for både leder og medarbeider.

Det som er meget interessant å høre i svarene fra respondentene er at de i stor grad benytter videomediet og videokonferansetjenesten Skype, eksempelvis ved allmøter eller andre samlinger der det er ønskelig å nå flest mulig av medarbeiderne. Det å samle alle fysisk vil blant annet grunnet den geografiske avstanden være både tidkrevende og lite kostnadseffektivt, om det skal gjennomføres ofte, så her har utbredelsen av Skype vist seg å være et løft for organisasjonen. Allmøter kan da gjennomføres oftere med større nedslagsfelt blant medarbeiderne, og Skype vil nok kunne være et medium som vil fungere både for å redusere usikkerhet og oppklare misforståelser ved å dele informasjon, men også være et egnet medium for å redusere tvetydighet da bildefunksjonaliteten vil kunne oppleves som tilnærmet ansikt-til-ansikt.

Vi ser at respondentene verdsetter det visuelle ved at de kan se reaksjoner og på den måten få et bedre bilde på om budskapet er forstått hos medarbeiderne. Samtidig kan slike videomøter oppfattes som litt upersonlige, ønske er å være effektiv, og på den måten kan videomøter bare «pirke i overflaten» som en respondent uttalte. Det kan med andre ord virke som at videomøter er noe mer utfordrende i forhold til dette med å håndtere tvetydighet. De opplever det som lettere å komme med oppfølgingsspørsmål når de kan gjennomføre en samtale ansikt-til-ansikt i samme fysiske rom. Av den grunn er det grunnlag for å tro at selv om Skype har bildefunksjonalitet vil det nok ikke kunne erstatte fysisk tilstedeværelse fullt ut, men virker å være et godt medium i det å dele informasjon og redusere usikkerhet.

Digitale løsninger kan utgjøre en forskjell på hvordan leder og medarbeider opplever nærhet, samspill, oppfatninger og gruppetilhørighet. Valg av medier kan derfor være utslagsgivende for å oppnå suksess, men man må også være klar over at feil valg av medium kan medføre at relasjonen vil kunne oppfattes som dårligere. Det er av den grunn viktig at lederen er klar over betydningen det ikke-verbale har i hvordan budskapet kommuniseres og forstås (Hargie, 2021). MRT-teorien har blitt kritisert for ikke å vurdere situasjonsbetingede og sosiale faktorer som kan endre hvordan et menneske oppfatter et medium. Rikheten til et medium vil kunne øke ved at leder og medarbeider får økt kunnskap og kjennskap til de ulike digitale kommunikasjonsverktøy, og dette vil igjen kunne være med å avgjøre hvordan et medium oppfattes i forbindelse med å bygge og opprettholde relasjoner og tillit. Som nevnt tidligere, en kombinasjon av ulike medier kan derfor være veien å gå for å få frem viktige budskap. De Paoli (De Paoli, 2020) skriver at selv få fysiske møter kan bidra til å oppnå tillit og relasjoner. Vi kan legge til at e-post kan benyttes til å forsterke budskap både i forkant og etterkant av videomøter.

6.1.1 Kriterier for bruk av medium

Et gjennomgående trekk ved datamaterialet at kriteriene for bruk av mediene avhenger av budskapet som skal formidles og antallet personer det skal formidles til. Ledere som opplever at de ikke får gitt den informasjon de har med det ønskelige mediet, kan oppleve at tilliten settes på prøve over avstand. Tilgang på informasjon, opplevd tilhørighet, stedsidentitet, og relasjoner vil gi sosiale samspill som er av betydning for hvordan samarbeidet, følelser og den nære tilliten utvikler seg mellom leder og medarbeider. Leder må i så fall være klar over hva

som utgjør “Close Trust” nær tillit gjennom relasjon (Shamir 1995, referert til i (Antonakis & Atwater, 2002)). Mindre tilgang på nærhet vil potensielt kunne gi mindre tilgang på informasjon og sosial kontakt. Medarbeidere som har mindre tilgang på informasjon kan oppleve at de blir holdt utenfor, noe som kan føre til at tilliten svekkes mellom leder og medarbeider. På den ene siden er det forståelig at respondentene foretrekker ansikt-til-ansikt, fordi samspillet fremstår tydelig og tillitsfullt for den enkelte og atferden kan påvirkes fra leder til medarbeider. På den andre siden så utøves ledelse på ulike måter, og når medarbeideren befinner seg et annet sted må kommunikasjon foregå med andre medier.

Digitale kommunikasjonsmedier som for eksempel videokonferanseløsninger er noe stadig flere har tilgang til og benytter i dag. Ny funksjonalitet som eksempelvis emojis og redigeringsmuligheter har økt rikheten i mediet (Ishii et al., 2019), og blitt et bedre verktøy for avstandslederen. Bruken av Skype har eksempelvis medført at respondentene uttaler at de i større grad får med seg kroppsspråk og annen ikke-verbal kommunikasjon. Dette sier respondentene har økt den mellommenneskelige relasjonen, og således lettet samarbeidet, samtidig som de føler at de kjenner medarbeiderne sine bedre ved at de kan se hverandre på et videomedium.

Vi har tidligere belyst at muligheten til å oppklare tvetydigheter ser ut til å være viktig for respondentene. Det å formidle informasjon til medarbeiderne blir sett på som en enklere oppgave enn det å kunne håndtere flere og motstridende meninger og/eller oppfatninger. Med bakgrunn i dette ser det ut til at muligheten til å gjennomføre en god dialog som også fokuserer på det ikke-verbale, peker mot at man ønsker å benytte et så rikt medium som mulig. Men igjen, her må man ta i betraktning den økning i verdi videomediet ser ut til å ha fått blant respondentene. Til tross for dette må også avstandslederen vurdere hvilken situasjon hen befinner seg i, og hvem man skal kommunisere med. En respondent har uttalt at vedkommende holder enkelte av sine medarbeidere noe tettere uavhengig av avstand. Dette vil kunne gi forskjellige kontekster som medfører at det samme medium vil kunne oppfattes ulikt med tanke på rikhet i dialog med avstandslederen. Ved at man har et noe tettere samarbeid og/eller bånd til enkelte vil dette kunne medføre at eksempelvis omstendighetene er mer kjent for de som kommuniserer. De som jobber tettere sammen vil utgjøre en gruppe som deler det samme perspektivet, og har en bedre kontekstuell forståelse som øker forståelsen for det som blir kommunisert (Bergum et al., 2023). Dette vil også gjelde for grupper som arbeider sammen

over avstand. Denne gruppen innehar da en bakgrunnsinformasjon som vil kunne føre til at den enkelte er i bedre stand til å fylle inn «huller» i informasjonen som blir meddelt. En slik gruppe har også lettere for å kommunisere seg imellom, og har også en tendens til å kommunisere oftere enn med medarbeidere som befinner seg utenfor denne gruppen (Bergum et al., 2023). Samtidig vil nok terskelen for å eksempelvis sende en mer uformell tekstmelding være lettere å gjøre til noen man har hatt en eller annen forbindelse med tidligere. Med bakgrunn i dette vil nok den etablerte relasjonen mellom avstandsleder og medarbeider være et kriterium i valg av kommunikasjonsmedium.

Vi ser også at avstandsledere kan ha god nytte av å ha en tillitsperson på lokasjonen i form av en annen leder eller betrodd medarbeider. Respondentene svarer likt på at de har tett kontakt med mellomledere eller enkelte medarbeidere som de har under seg på de andre lokasjonene, noe som kommer frem blant annet i flere av utsagnene. Dette kan vi anse å være i tråd med LMX-teorien som tilsier at lederen vil kunne utvikle en sterke relasjon til enkelte av sine medarbeidere (Bauer & Erdogan, 2016; Furunes & Mykletun, 2007). Samtidig antyder utsagnene fra enkelte av respondentene at de kommuniserer oftere med sine mellomledere, som vi her kan se på som en tillitsperson. Dette tolker vi å være tegn på at disse utgjør en «inngruppe» som kommuniserer oftere, og har en større relasjon og tillit til hverandre (Bergum et al., 2023; Risan, 2012).

Her vil det også være viktig å ta inn over seg at disse medarbeiderne etter hvert vil få en større forståelse for visse situasjoner enn andre medarbeidere. Dette er med på å berike den informasjonen de får tilført, og dette vil kunne medføre at de ikke har det samme behovet for et rikt medium kontra andre medarbeidere som mangler den samme forståelsen.

Ved bruk av digitale kommunikasjonsmedier svarer respondentene at faktorer som tilgangen til og kvaliteten på teknologien, muligheten for samhandling, om det er planlagte interne eller eksterne møter, formelle beskjeder, og om dialogen skal være i sanntid, kan påvirke valg av medium. Flere av respondentene har blant annet faste ukentlige digitale møter der medarbeiderne deltar samtidig. Selv om møtene bærer preg av å være formelle, er respondentene opptatt av at ordet skal være fritt og at dialogen skal være i sanntid. Det å komme til ordet og si sine meninger fordrer at mediet oppfattes raskt, er i sanntid, og det oppnås en personlig kontakt. Respondentene mener det er helt nødvendig å ha to-veis

kommunikasjon i samtale med medarbeiderne over avstand. Det taler for at lyd er et effektivt medium (Suh, 1999), men ikke nødvendigvis det mest tilfredsstillende. Calcut (De Paoli, 2020, s. 234) anbefaler å bruke telefon fremfor billedmediet, fordi når vi hører stemmer fokuserer vi mer på sak, og lærer oss å lytte bedre. Våre funn taler for at respondentene foretrekker videomediet fremfor telefon, blant annet med bakgrunn i relasjonen og tilliten som kan oppnås ved å se medarbeiderens kroppsspråk og gestikulering som en del av den ikke-verbale samtalen. Samtidig har videomediet de egenskapene som respondentene foretrekker ved at det er nærmest ansikt-til-ansikt mediet (Suh, 1999).

De Paoli (De Paoli, 2020) beskriver at digitale møter kan være en distraksjon fordi vi bruker mer tid på å prosessere ikke-verbale uttrykk, og det er da spesielt det visuelle som blir stimulert. En leder som har møte med 10-150 medarbeidere har ikke mulighet til å følge med på ikke-verbale uttrykk på en skjerm, slik sett får ikke lederen mulighet til å bygge enkeltrelasjoner, det begrenser seg naturlig. Tvert om må de konsentrere seg om budskapet de skal få frem, at det er tydelig og lett forståelig. Selvfølgelig kan det være at deler av informasjonen ikke blir oppfattet av medarbeideren gjennom videomediet, men det kan det ved hvilket som helst medium. Her kan vi se tegn til at antall deltagere i kommunikasjonen kan være med å påvirke valg av kommunikasjonsmedium. Det kan da være ulikheter med tanke på hvilket medium som er mest hensiktsmessig og rikt basert på hvor mange det skal nå ut til. MRT kan av den årsak oppleves annerledes i en en-til-en situasjon enn ved en-til-mange eller mange-til-mange situasjon. I så tilfelle kan det være et argument for å benytte et medium som i utgangspunktet blir oppfattet som mindre rikt, eksempelvis e-post. Da får mottakeren anledning til å lese e-posten når vedkommende har tid til å lese og fokusere på innholdet. En kombinasjon av video- og e-postmedium vil også i dette eksempelet være en løsning for at budskapet blir kommunisert på en god måte av lederen. Dette for å skape en følelse av felleskap og sosial identifikasjon i organisasjonen, nettopp for å oppnå "Long distance trust" (Shamir 1995, referert til i (Antonakis & Atwater, 2002)) må avstandslederen benytte videomediet eller kombinasjoner av medier for å oppnå tillit og relasjoner, når ansikt-til-ansikt mediet ikke er mulig.

6.1.2 Digital kompetanse

Verdien av å bli sett av sin leder er grunnleggende for å ta vare på og utvikle gode relasjoner. De mulighetene som ligger i digitale verktøy er store, derfor er det også viktig at medarbeiderne har kompetanse på verktøyene som benyttes. Når LMX forskning har avdekket at fysisk avstand kan ha negativ effekt på relasjon (Antonakis & Atwater, 2002), kan tiltak som reduserer opplevd fysisk avstand være nødvendig. I dagens samfunn med stadig mer teknologi og digitale tjenester må ledere og medarbeidere inneha en god nok digital kompetanse til å kunne utføre arbeidsoppgavene. En leder som har god digital kompetanse håndterer også digitale endringer raskt, og kan planlegge innføring av digitale hjelpemidler for virksomheten sin. Tilføring av digital kompetanse kan derfor bidra til økt tillit mellom leder og medarbeider.

Et funn som går igjen hos respondentene er at de opplever at organisasjonen har god kompetanse til å benytte digitale medier. Svarene fra respondentene benytter vi sammen med svarene om digital kompetanse fra Forsvarets medarbeiderundersøkelse i 2023, hvor av 9132 stykker har svart. Tendensen blant ansatte i Forsvaret kan gi en forklaring og støtte oppunder om svarene fra respondentene utgjør en sannsynlighet og dermed er representative. Flere av respondentene sier at egen og medarbeidernes digitale kompetanse er god. Dette støttes av Forsvarets medarbeiderundersøkelse for 2023, der 80% svarer at de er helt/eller delvis enig i utsagnet: «*Jeg har den digitale kompetansen jeg trenger for å utføre mine arbeidsoppgaver*».

I tillegg uttrykker også flere av respondentene at de og medarbeiderne har nødvendig kompetanse, noe som også medarbeiderundersøkelsen støtter med 69%, som svarer at de er helt/eller delvis enig i utsagnet: «*Jeg opplever at mine kollegaer har nødvendig digitalkompetanse*».

Vi tolker være funn at respondentene har god nok digital kompetanse til verktøyene som stort sett benyttes. Imidlertid kan det virke som denne kompetansen er tilegnet tilfeldig gjennom langvarig bruk av programmer og apper fra både det militære og sivile. I tillegg nevner våre respondenter spesifikke styringsprogram som de opplever å ikke ha god nok kompetanse på.

Det siste spørsmålet vi gjengir fra medarbeiderundersøkelsen har 31% svart at de er helt/eller delvis enig i utsagnet: «*Jeg opplever at Forsvaret har fokus på å holde medarbeiderens digitale kompetanse oppdatert*».

Svarprosenten i undersøkelsen, og respondentene sine uttalelser, viser at organisasjonen henger etter med kompetanseheving innen bruk av digitale verktøy, og da også e-kurs som kan oppleves som kompetansetiltak. I våre moderne tider er det ikke uvanlig å tenke at vi har god kompetanse på digitale verktøy, fordi vi er omgitt av teknologi, apper og programmer som vi tror vi behersker, selv om vi ikke nødvendigvis gjør det. Samtidig fremgår det fra respondentene at det skilles mellom hvilken kompetanse de trenger. Respondentene uttaler at det er ønskelig med mer kompetanse i hvordan man best utnytter de verktøy man har tilgjengelig, for på den måte å eksempelvis lede et virtuelt møte bedre og mer effektivt. I tillegg ønskes det opplæring i hvordan ulike kontorstøtteverktøy faktisk fungerer for å kunne benytte det slik det er tiltenkt. Med bakgrunn i dette mener vi å se tegn til at tilstrekkelig opplæring i bruk av digitale verktøy ikke er satt i et godt nok system i undersøkelsesenheten.

Derfor er kompetanseheving viktig for å belyse at digitale verktøy kan spille en essensiell rolle i videre (digital) utvikling som fører med seg nærhet og samspill mellom medarbeidere og leder. Om man ikke er kjent med hvordan man best kan benytte Skype til virtuelle møter, samt ikke er klar over hvilke hensyn man må ta i slike møter kontra møter der man er fysisk til stede, er det nok en stor risiko for at man ikke klarer å hente ut alle effektene. Videre kan digitale kommunikasjonsmedier gi mulighet for at flere kan treffes samtidig og i sanntid hvor sosiale relasjoner kan forsterkes. Vi mener helt klart at ledere må ta en proaktiv rolle og ha en tydelig påvirkning i hvordan teknologien skal benyttes i den sosiale konteksten. Et viktig element i dette er nettopp kunnskapen om de muligheter som ligger i teknologien, og hvordan man best kan utnytte de. Spesielt når Norge skal ha et høyteknologisk forsvar som skal gi mer effektive prosesser (Forsvaret, 2019) må den digitale kompetansen opparbeides.

6.2 Hvilke forutsetninger kan ha betydning for å oppnå tillit og relasjoner over avstand?

Vi ser respondentene er opptatt av å ha et godt tillitsforhold til sine medarbeidere, og de anser dette som en viktig del av å kunne utøve et godt lederskap. Samtidig vil det å ha en god relasjon

være noe som i stor grad vil kunne bidra til å øke tilliten mellom avstandsleder og medarbeider. I dette kapittelet ønsker vi å drøfte ulike faktorer som i empirien ser ut til å påvirke den oppnådde tilliten og relasjonen. Dette for å kunne gi oss et bedre innblikk i hvilke forutsetninger avstandslederen bør ta hensyn til i dialog med sine medarbeidere.

6.2.1 Tillit

Når avstandslederen ikke ser medarbeideren hver dag, må avstandslederen ha tillit til at medarbeideren gjennomfører arbeidsoppgavene som avtalt. Vi ser at tillit er noe som respondentene beskriver som å «stole» på noen.

Ved at det til daglig er avstand mellom avstandsleder og medarbeider vil det kunne oppleves som utfordrende å bygge opp et tillitsforhold. Et virkemiddel som her vil kunne bedre forutsetningene for å bygge opp tillit, er å la avstandsledere og medarbeidere treffe hverandre ansikt-til-ansikt før man jobber videre sammen over avstand (Zheng et al., 2002).

Det å vise tillit er også noe som man kan anse som en faktor i det å utøve godt lederskap. Respondentene uttaler blant annet at de anser det å kunne utvise stor tillit til sine undergitte som en vesentlig faktor for å kunne være en god leder. Samtidig ser vi også at de ofte omtaler lojalitet som en vesentlig egenskap i sammenheng med tillit, og at dette er noe de mener er nært beslektet. I utsagnene fra respondentene er det tydelig at avstandslederne er åpne for forslag og diskusjoner rundt beslutninger og oppgaver som skal løses. Dette er en god tanke da medarbeiderne ofte er de som sitter med fagkompetanse på det som skal gjøres, samt at det er de som er «on-site» og kjenner forholdene best. Dermed kan det ofte komme gode innspill som vil effektivisere og øke effekten av oppdraget. Likevel er det faktorer som ledelsen ofte må styre på, som eksempelvis økonomiske rammer og/eller tid, og dette medfører at det tidvis kan oppstå uenigheter. Da mener vi at det som avstandsleder er viktig å ha opparbeidet et godt tillitsforhold og en lojalitet blant medarbeiderne, slik at man tross uenigheter jobber sammen mot målet og får jobben gjort. Her ser man også trekk av oppdragsbasert ledelse (Forsvaret, 2020) ved at intensjonen og rammefaktorene kommuniseres av ledelsen. Som medarbeider kan det da være enklere å være tro mot intensjonen, og løse arbeidsoppgavene på best mulig når tillitsforholdet til leder er godt.

Som avstandsleder har man ikke kapasitet til å følge opp enhver arbeidsoppgave som gjøres i organisasjonen. Det er heller ikke hensiktsmessig da man har mer å vinne på å gi medarbeiderne en god intensjon og tydelige rammer som de skal forholde seg til. I slike situasjoner er det absolutt en fordel at man har en god relasjon mellom avstandsleder og medarbeider som er preget av lojalitet og tillit. Dette da det er viktig at man som medarbeider viser at man er lojal mot de arbeidsoppgaver som skal utføres og beslutninger som tas, og på den måten utviser man også overfor avstandslederen at man er tilliten verdig ved at oppdrag løses innenfor eksempelvis besluttede rammer. Her kan man også trekke paralleller til transformasjonsledelse der intensjonen vil være den visjonen som medarbeiderne skal strekke seg etter, og på den måten legge til rette for kreativitet og innovasjon (Farbrot, 2018).

Våre funn indikerer at det det er stor grad av tillit mellom avstandsleder og medarbeider sett fra avstandslederens side. Det er heller ingen indikatorer som tyder på at avstandslederen opplever å ha mindre tillit til de som er lokalisert på andre geografiske steder. Derimot er det enkelte avstandsledere som vi ser velger å ha en tettere dialog med et fåtall medarbeidere på disse stedene. Dette samsvarer med LMX-teorien som sier at en leder ofte vil utvikle sterkere relasjoner til et fåtall medarbeidere (Bauer & Erdogan, 2016; Furunes & Mykletun, 2007). Her er det viktig at avstandslederen er seg dette bevisst og er klar over at dette vil være ganske synlig overfor de andre medarbeiderne. Disse «mer betrodde» vil potensielt oppfattes av de andre å ha en liten fordel både med tanke på informasjonsoverlegenhet og påvirkningskraft, samt at de vil kunne få mer utfordrende oppgaver og ansvar.

Det som ser ut til å være en medvirkende faktor til at man har denne opplevde tilliten er at man i stor grad er i stand til å styre sin egen arbeidshverdag. Gjennom tilstrekkelig styring i form av rammer, og en klar visjon gjennom en intensjon, kan avstandsleder og medarbeidere få tilstrekkelig innsikt i hva som skal gjøres. Dette i kombinasjon med medarbeidernes kompetansenivå mener vi kan medføre at det utvikles et tillitsforhold mellom avstandsleder og medarbeidere.

Autonomi

Den psykologiske-avstanden som innbefatter den relasjonelle kvaliteten mennesker imellom, samt i hvor stor grad det er tillit mellom leder og medarbeider, og hvor mye autonomitet som blir tilordnet medarbeideren (Erskine, 2012), har sammenheng med frihet over egen arbeidshverdag. Forsvaret har selv gjort undersøkelser (Forsvaret, 2018, 2021) om hvordan

medarbeiderne opplever jobbautonomi. Jevnt over ser vi i undersøkelsene at medarbeiderne gir en høy score på at de opplever jobbautonomi.

I vår studie har vi kun intervjuet avstandsledere, men de er i medarbeiderundersøkelsen en del av den totale svarprosenten blant medarbeidere i Cyberforsvaret. Respondentene vi har intervjuet bekrefter mer eller mindre med sine utsagn at de opplever en stor grad av frihet i hvordan de utfører jobben sin, og dette samsvarer med de resultater som kommer frem av medarbeiderundersøkelsene.

Basert på medarbeiderundersøkelsene og utsagnene fra respondentene tyder det på at det er en opplevelse av stor grad av tillit mellom lederen og medarbeideren. Dette er noe som er ansett som viktig i utøvelsen av avstandsledelse. Samtidig er det noen rammefaktorer som man ikke råder over, og som vil gi begrensinger i hvordan arbeidsdagen blir. Flere av respondentene peker her mot rammer blant annet i form av økonomi og årsverk som styrende faktorer.

Siden vår undersøkelsesenheter er en del av en større organisasjon, er det naturlig å forvente at det vil være noen rammefaktorer som blir styrende for hvordan avdelingen skal gå frem for å løse sine pålagte arbeidsoppgaver. Dette kan være føringer innen blant annet økonomi, stillingshjemler, prioriteringer og leveranseavtaler. Samtidig vil dette kunne være en faktor som bidrar til å opprettholde motivasjonen nettopp fordi slike rammer gir medarbeiderne et klart spillerom de kan operere innenfor (Farbrot, 2018). Det at disse rammene blir gitt kan vi da også tolke som uttrykk for at man i stor grad har tillit til medarbeiderne. Man anser det ikke som nødvendig å kontrollere og styre ytterligere, og av den grunn ikke begrense tilliten mer enn det som er nødvendig mellom avstandsleder og medarbeider (Farbrot, 2018).

Samtidig ser vi i vår undersøkelse at selv om rammefaktorer på mange måter kan anses som positivt, kan vi se at for mye styring kan oppleves som problematisk. Det vil da kunne oppstå en konflikt mellom ledelse og styring for lederen.

Respondentene opplever ikke at det er nok tid til oppfølging av medarbeiderne fordi blant annet økonomistyringen tar for mye av arbeidstiden. En av respondentene kaller styringen en «*systemisk mistillit*». Respondentene opplever enn målkonflikt, og uttrykker dette ganske tydelig overfor oss.

Forsvaret omtaler selv at ledelse er det personorienterte, mens styring er systemorientert (Forsvaret, 2020). Selv om vår oppfattelse av respondentene er at de bryr seg om sine medarbeidere og ønsker å lede de på en god måte, så er det altså mye av deres arbeidshverdag som går med til styring. Og her er nok tendensen at de er i en slik posisjon i organisasjonen at de som avstandsledere må forholde seg til rammer, kontroller, prosedyrer og rutiner som til syvende og sist tar veldig mye tid. Respondentene opplever nærmest at ledelse kommer i tillegg til blant annet økonomistyring som allerede opptar en stor del av arbeidstiden. For å effektivisere tidsbruken til avstandslederen kan vi da se at blant annet videomedier vil være til stor hjelp i det å holde forbindelsen med medarbeidere over avstand. Man oppnår da noe som er tilnærmet ansikt-til-ansikt, og det kan gjennomføres uten at man må reise ut til stedet medarbeideren befinner seg.

Så kanskje er det noe relevans i Henrik Ibsen sitt sitat «Frihet under ansvar» som vi ser i våre funn.

6.2.2 Relasjoner

Tillit er også noe som kan bygges ved at man oppnår en relasjon med en eller flere mennesker. Som nevnt tidligere viser “Close Trust” (Shamir 1995, referert til i (Antonakis & Atwater, 2002)) til at ledere som har sine medarbeidere nære, har mulighet til å følge den enkelte i det daglige arbeidet med å vise omtanke og empati, noe som gjør det enklere for medarbeideren å evaluere og identifisere seg med leder, noe som kan føre til tillit. Dette er noe som i de daglige situasjonene vil utgjøre de mer uformelle situasjonene, og det er her man vil kunne oppleve uformelle samtaler mellom avstandsleder og medarbeider. Respondentene uttrykker at den uformelle samtalen uteblir ved å ha ansatte på andre lokasjoner.

Uformelle samtaler bidrar gjerne til økt tillit mellom medarbeidere fordi samtaler skaper felles tolkninger og fellesskap, noe som kan føre til omtanke og empati som forsterker de sosiale båndene. Ved å ikke ha medarbeidere nært geografisk, er lederen avhengig av “Long distance trust” (Shamir 1995, referert til i (Antonakis & Atwater, 2002)). Denne «avstandstilliten» kan oppleves som vanskelig å oppnå kollektivt, fordi lederen skal inspirere sine ansatte til å nå organisasjonens felles mål, og samtidig vektlegge at dette er noe de skal nå sammen, gjennom sin karisma og motivasjonsevner (Purvanova & Bono, 2009). Uformelle samtaler kan være med på å dempe eller avverge en opplevd avstand som kan være langt verre

for arbeidsforholdet enn den faktiske avstand. Derfor er vår mening at uformelle samtaler er en vesentlig og viktig del av relasjonene mellom medarbeiderne, og for en leder som skal utøve relasjonsledelse for å skape kollektive tillitsbånd i en organisasjon. De som er avstandsledere kan da med fordel benytte digitale kommunikasjonsmedier, som eksempelvis et videomedium, for å skape en arena der man kan møtes oftere på en relativt enkel måte. Vi mener at det å kunne benytte et medium som viser bilde øker muligheten til blant annet å oppfatte den ikke-verbale kommunikasjonen, og vil kunne være et virkemiddel som bidrar til å dempe denne opplevde avstanden.

Videre henger dette sammen med hva respondentene mener god ledelse er, flere uttrykker mye av det samme som vist under:

«god ledelse tenker jeg er en som klarer å få folk til å gjøre jobben sin da for å si det helt enkelt. Så må jeg jo få lederne mine til å løse sine oppdrag, så det å få folk til å prestere til å gjøre jobben sin det er det jeg oppsummerer med hva jeg oppfatter som godt lederskap».

Ledere som innehar en lederstil som er i stand til å påvirke emosjonene i gruppen i riktig retning, vil kunne være i bedre stand til å oppnå høyere prestasjonsnivå (Glasø, 2008). Nivået kan nås gjennom respekt og tillit, og en plass hvor medarbeideren kan ha mulighet til å uttrykke seg selv (Cunliffe & Eriksen, 2011) noe som lettere utløses i uformelle samtaler og fører til gode relasjoner.

Respondentene forteller at de fysiske uformelle samtaler foregår jevnlig. Derimot peker våre funn mot at de fysiske uformelle samtaler mellom respondentene og medarbeidere forekommer uregelmessig. De fysiske uformelle møtene oppstår i forbindelse med fysiske formelle møter, som behov for å samle egne ledere, medarbeidersamtaler, uenighet og konfliktrelaterte temaer. Samtidig så uttrykker respondentene at de har full tillit til at egne medarbeidere ivaretar uformelle møte arenaer på de geografiske lokasjonene. På den andre siden forteller respondentene også om jevnlig digitale samtaler med medarbeiderne, hvor uformelle samtaler kan forekomme. Samtaler kan være daglig og ukentlig det kommer an på om de snakker 1:1 eller med flere i avdelingen. Vi forstår det som at de uformelle samtaler forekommer på uregelmessig basis, dette kan være uheldig.

Arbeidsmiljø

Som en del av det relasjonsskapende miljøet vil en organisasjon på mange måter danne sin egen kultur. Det er da viktig at avstandslederen er et godt eksempel og er tydelig på at det ønskes en kultur der man har såpass tillit at man kan være åpen om sine meninger. Kulturen i organisasjonen vil jo også være viktig for hvordan medarbeiderne trives på jobb. Respondentene har i sine utsagn gitt uttrykk for at dette er noe de vektlegger. Glasø påpeker at det er viktig at man som leder utvikler et miljø, en kultur, der man kan diskutere og komme med sine meninger uten frykt for konsekvensene. (Glasø, 2008). Dette vil bidra til et godt arbeidsmiljø der man føler både samhørighet, trygghet og respekt overfor hverandre. Det å ha en «god takhøyde» der man kan diskutere fritt blant medarbeidere man stoler på, ser ut til å være noe de fleste respondentene anser som viktig. Samtidig uttaler respondentene at de har tillit til at selv om enkelte medarbeidere er uenige, så aksepterer man løsningen og jobber sammen mot et felles mål.

Hvordan utvikler avstandslederen gode relasjoner til medarbeiderne?

Et individorientert lederskap handler om kommunikasjon, en leder kan oppnå gode relasjoner ved å ha god kommunikasjon overfor sine medarbeidere (Farbrot, 2018). LMX-teorien betraktes som en relasjonell lederskapsteori som i stor grad legger vekt på lederen som individ, og hvilken effekt lederen har på den ansatte innen blant annet holdninger, motivasjon og ytelse (Bauer & Erdogan, 2016). En kritisk faktor med tanke på å påvirke atferden og utvikle kvaliteten i relasjon mellom leder og medarbeider er avstand (Antonakis & Atwater, 2002). Steder er geografi og et sted blir et felleskap når leder og/eller medarbeiderne benytter «vi» formen for å forklare de sosiale og personlige dimensjonene ved menneskene og om stedet de befinner seg (Sennet, 2008, s. 171). Kvaliteten i relasjonene som utvikles på stedet kan derfor påvirke medarbeiderne og avstandslederen i ulik grad. Fysisk tilstedeværelse vil i så måte være en faktor for å skape en «vi» kultur som bygger tillit og relasjoner mellom leder og medarbeider. Respondentene er enige om at ansikt-til-ansikt kommunikasjon er å foretrekke ved uformelle samtaler. Selv om noen av respondentene mener at de ikke får bygd tillit hvis du som leder ikke kan være fysisk nært. Dette tyder på at respondentene foretrekker å ha sine ansatte geografisk nære, fordi muligheten til å følge den enkelte i det daglige arbeidet, gir også mulighet for tett dialog og heve kvaliteten på relasjonen til medarbeiderne.

Likevel konkluderer vi med at uformelle samtaler kan gjennomføres med bruk av andre medium. Dette er selvsagt situasjonsbetinget. Dataene peker på at avstandsledere får bygget tillit og relasjoner med medarbeidere over avstand, og vi ser at en vesentlig faktor for dette er at det tar lenger tid. Respondentene kan ha flere uformelle samtaler om dagen med sine avstandsmedarbeidere, og dette ser vi spesielt gjelder mellomledere på ulike medium. Dette er noe som bidrar til å øke kvaliteten på relasjonen.

Spesielt for denne undersøkelsenheten er at Forsvaret har med utgangspunkt i sin egenart valgt oppdragsbasert ledelse (OBL) som ledelsesfilosofi (Forsvaret, 2020, s.8).

«Oppdragsbasert ledelse benytter kompetansen og kreativiteten i hele organisasjonen, men stiller samtidig store krav til den enkeltes skjønn, både strategisk, taktisk, mellommenneskelig og moralsk. Oppdragsbasert ledelse baserer seg på at det er stor grad av tillit mellom over- og underordnet»

Lederfilosofien stiller altså store krav til den enkelte leders mellommenneskelige skjønn. Ut fra dette så tolker vi at leder har et spesielt ansvar for relasjonen, kommunikasjon og holdningen til den enkelte medarbeideren. Et spørsmål blir om lederfilosofien har påvirkning på valg av medium, og om det har betydning for å oppnå tillit og relasjon over avstand. Vi har ikke funn på at lederfilosofien har påvirkning på valg av medium. En av respondentene sier at det ikke utgjør noe forskjell. Derfor tolker vi at flere av de samme faktorene for ledelse er til stede både i OBL og avstandsledelse. Blant annet er avstandsledelse basert på at det er tillit og god relasjon mellom leder og medarbeider, noe som også ligger til grunn i OBL.

Risan (Risan, 2012) sier at ledere og medarbeidere som har høy kvalitet på relasjon også har stadig kontakt med hverandre, og kan defineres som en «inngruppe», noe som er nevnt tidligere under punktet kriterier for bruk av medium. Det motsatte er hvis leder og medarbeider har dårlig kvalitet på relasjonen, så kan medarbeideren havne i en «utgruppe». I tillegg opererer Risan med det han kaller «mellomgruppen», som er gjeldene for medarbeidere som relasjonen er til å leve med for lederen.

Når det er geografisk avstand mellom leder og medarbeider, kan man tenke automatisk at de som er i geografisk nærhet til lederen er i «inngruppen», og avstandsmedarbeidere er i «utgruppen», og uansett vil noen medarbeidere som er geografisk nært eller på andre

lokasjoner være i «mellomgruppen». Fordi kvaliteten i relasjon kan føre til at lederen behandler medarbeidere likt eller ulikt over avstand, dette vil vi se nærmere på i neste kapittel ved å benytte «gruppene» å diskutere ut fra.

Behandler lederen medarbeiderne likt eller ulikt?

Et av utgangspunktene for LMX-teorien er at lederen ikke behandler alle likt, og at kvaliteten i relasjon er ulik (Bauer & Erdogan, 2016; Furunes & Mykletun, 2007; Risan, 2012). Flere av spørsmålene i våre intervjuer var konstruert for å få frem om avstandslederen behandler medarbeiderne likt eller ulikt, avhengig om medarbeideren er nært eller fjernt, og om det utløste andre kriterier for valg av medium. Her fikk vi ulike svar blant respondentene, avhengig om de snakker om personaloppfølging (medarbeidersamtaler, personalsaker.) eller sosiale faktorer. Flere av respondentene, bruker noe, eller mer av arbeidstiden sin på krevende medarbeidere. Krevende samtaler kan komme med ujevne mellomrom, respondentene forteller at krevende samtaler gjennomfører de fysisk, ansikt-til ansikt. Ledelse og styring handler om å påvirke atferd (Christensen et al., 2020, s. 123-130) så derfor gir det også mening at respondentene foretrekker fysisk ansikt-til-ansikt ved krevende samtaler for å påvirke atferden. Selv om krevende samtaler alene ikke er nok til å havne i «utgruppen» etter vår mening. Vil vi hevde at det er i øyeblikket leder føler at det ikke er en gjensidig avhengighet som gjør at medarbeideren havner i «utgruppen» fordi kvaliteten i relasjonen blir svekket. Frem til da befinner en krevende medarbeider seg i «mellomgruppen», som at relasjonen er til å leve med for lederen, og det er en form for gjensidig avhengighet, uavhengig av geografisk avstand mellom leder og medarbeider.

Medarbeidere som er krevende blir behandlet ulikt fra de andre medarbeiderne, det kan vi fastslå ut fra at respondentene forteller at medarbeideren krever mer tid og oppmerksomhet fra lederen.

Derfor må lederen ha som et mål, forutsatt gjensidig avhengighet, og bygge gode relasjoner til hver enkelt medarbeider. Vi anser det som et stabilt trekk ved organisasjon og lederne, ved at krevende samtaler tas fysisk, noe som taler for at lederne er opptatt av muligheten for å påvirke atferd og sosiale faktorer, og som bidrar til at medarbeidere er i «inngruppen».

Bruk av videomedium ved krevende samtale

Robert og Dennis (Robert & Dennis, 2005) beskriver at MRT har spesielt blitt kritisert for å ikke vurdere situasjonsbetingede faktorer som potensielt kan påvirke atferd og sosiale faktorer, og som således kan endre et menneske sin oppfatning av mediet. Videomediet oppfattes rikt av respondentene og det er enkelt å ta i bruk. Det fører til at lederen kan kommunisere regelmessig både gjennom formelle og uformelle møter med medarbeiderne. En av respondentene forteller at videomediet har brakt hen og medarbeiderne nærmere fordi hen har jevnlig samtaler på mediet, kontra om hen skulle reist til den geografiske lokasjon en gang i måneden. Dette er interessant, fordi videomediet oppfattes som rikt nok av respondentene til å opprettholde en sosial relasjon med medarbeiderne, og mediet bør derfor kunne benyttes til krevende samtaler. En av respondentene har en erfaring med å gjennomføre en krevende samtale på Skype. Vi oppfatter utsagnet som at dette var en medarbeider som tenderte mellom «utgruppen» og «mellomgruppen», men som i løpet av samtalen tenderer mellom «inngruppen» og «mellomgruppen». Samtalen over videomediet gikk « greit » som respondenten forteller. Vi mener at dette hadde ikke vært mulig om det ikke på forhånd var en form for et sosialt bånd som krevde gjensidig avhengighet mellom leder og medarbeider, og relasjonen i forkant av samtalen hadde en kvalitet som var til å leve med. En videre tolkning da, er at en leder som utviser en viss åpenhet og deler informasjon om seg selv også kan oppnå en gjensidig og høy kvalitet på relasjonen (Farbrot, 2018; Risan, 2012), derfor bør ikke lederen undervurdere at krevende samtaler på videomediet er mulig.

Til tross for det mener vi at det er gjennom hyppig kommunikasjon fra lederen både med nære og avstandsmedarbeidere som bidrar til å opprettholde den sosiale relasjonen, uavhengig av hvilke medier som benyttes. Det fører til at ledere med tett kontakt har større mulighet for å ha «alle» medarbeidere i «inngruppen».

Derfor er det som leder viktig at man bryr seg om sine medarbeidere og legger merke til hva de gjør og presterer. Tid til praten ved «kaffemaskin», eller ta den reisen, eller ta den Skype samtalen med medarbeideren kan gi god relasjonell verdi for begge parter.

Utvikling av gode relasjoner over avstand

Samtlige respondenter forteller at det er vanskelig å oppnå en god relasjon over avstand. I et avstandsledelses perspektiv er funnet interessant fordi det kan oppfattes som at respondentene mener at den sosiale kontrakten er skjørere jo mindre fysiske treffpunkter det er. Derfor stiller

vi også spørsmål ved at noen av respondentene forteller at de ikke har fastsatte fysiske møtepunkter utover medarbeidersamtaler, eller at en spesiell hendelse fører til at leder kommer til lokasjonen. Hvis medarbeideren opplever at lederen kun kommer når det er medarbeidersamtale eller noe skal oppklares, så kan det føre til at relasjoner og tillit blir svekket. Dette kombinert med ikke fastsatte fysiske kontakt- og treffpunkter kan utgjøre en stor forskjell på om en medarbeider ønsker å bryte ut av den relasjonelle kontrakten, og dermed setter seg selv i «utgruppen». Avstandsledere bør derfor tenke over hvordan de påvirker «vi» når de dukker opp fysisk med ujevne mellomrom, og hvordan det påvirker «inn- og mellomgruppene».

Det som taler for at den relasjonelle kontrakten blir opprettholdt uavhengig av møtepunkter, er svarene som medarbeiderne gir i FMU (Forsvaret, 2018, 2021) om relasjoner og jobbaunomi gjengitt i kapittel 6.3.1. Disse indikerer høy score på relasjon mellom leder og medarbeider, samt at 83,7 % sier seg enige i at nærmeste leder er villig til å lytte når medarbeideren har problemer. Dette stemmer med utsagnet: *«lurer de på noe så er jeg tilgjengelig»*, som flere av respondentene nevnte. Lederne er tilgjengelige for medarbeiderne uavhengig om det er fysisk eller digitalt, og de anser det som en del av jobben å skulle lytte til medarbeiderne som har spørsmål. Johansen Bandlitz (Johansen Bandlitz et al., 2022, s. 136–141) sier at en opplevd samhörighet er en viktig faktor for identiteten til den enkelte medarbeider og gruppesamholdet, og vi legger til, spesielt over avstand.

Avstandsdimensjonen er en kritisk faktor for å utvikle kvaliteten i relasjonen mellom leder og medarbeider (Antonakis & Atwater, 2002). Når kvaliteten i relasjonen uteblir av ulike årsaker, og spesielt i en krise- og krigssammenheng, kan det i et lederperspektiv være et symbol, merke eller banner som bidrar til opprettholdelse av tillit over avstand. Respondentene er opptatt av banneret og avdelingsmerke sitt, de fremstår som stolte av hva det innebærer å bære avdelingsmerke, og være en representant for deres virksomhet.

Et symbol kan si noe om hvilke forventinger man har i en gruppe og redusere fremtidig kompleksitet (Korsnes, 2008). Følelsen og stoltheten av å bære et symbol kommuniserer tilhörighet til organisasjon, det kan derfor forsterke den relasjonelle kontrakten mellom medarbeider og leder, og styrke identiteten til gruppen. For en avstandsleder kan et banner,

merke eller et annet symbol dermed bidra til å skape gode relasjoner mellom medarbeiderne og leder, noe som igjen bidrar til en støttende organisasjonskultur.

Derfor er viktigheten av sosiale bånd og symboler grunnleggende sett fra en følelse av gjensidig avhengighet (Sennet, 2008), og det kan være med på å definere om medarbeideren er i «inn, mellom eller utgruppen». I dyaden leder-medarbeider har begge parter noe å gi hverandre (Risan, 2012). Veien til et dyadisk lederskap ligger derfor i kommunikasjon, som er vesentlig i etableringen av en tillitsbasert kultur i organisasjonen, og vil bidra sterkt til etableringen av gode relasjoner mellom leder og medarbeider over avstand.

7. Konklusjon

Dette kapittelet skal besvare problemstillingen «*Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?*». For å kunne svare på problemstillingen tar vi utgangspunkt i drøftingen som er gjort rundt forskningsspørsmålene. Basert på dette vil vi trekke en konklusjon. Deretter beskriver vi begrensninger ved oppgaven, for til slutt å fremme oppgavens relevans til forskningen og videre arbeid.

Bergum (Bergum, 2015) beskriver at viktigheten for fremtidens avstandsledere vil være graden av tilgjengelighet som videre vil avgjøre hvordan tillit og relasjon kan bygges på avstand. Flere av respondentene gir uttrykk for at de ønsker å være tilgjengelige blant annet ved å uttrykke at det er «høy takhøyde» og at «døren alltid er åpen». De ønsker å inkludere medarbeiderne, og gi de muligheten til å bli hørt i eksempelvis diskusjoner. Basert på data fra respondentene tolker vi dette å gjelde både via fysisk tilstedeværelse og forbindelse via digitale kommunikasjonsmedier. Vi ser at det å samle alle medarbeidere fysisk vil være svært tidkrevende og lite kostnadseffektivt grunnet den geografiske avstanden. Utbredelsen av Skype uttaler respondentene har vært et løft for organisasjonen da dette gjør det lettere å samles via et digitalt videomedium. Respondentene verdsetter det visuelle ved at de kan se reaksjoner og på den måten få et bedre bilde av om budskapet er forstått hos medarbeiderne. Samtidig kan slike videomøter oppfattes som litt upersonlige, ønske er å være effektiv, og på den måten kan videomøter bare «pirke i overflaten» som en respondent uttalte. Likeså vil et fellesmøte med mange deltagere via et videomedium gjøre det utfordrende å følge med på alle via en liten skjerm. De opplever det som lettere å komme med oppfølgingsspørsmål når de kan gjennomføre en samtale ansikt-til-ansikt i samme fysiske rom. Skype virker å være et godt medium med tanke på å dele informasjon og redusere usikkerhet, men respondentene ser ikke ut til å mene dette erstatter fysisk tilstedeværelse fullt ut. Respondentene uttrykker at den uformelle samtalen uteblir ved å ha medarbeidere på andre lokasjoner. Det er viktig å være klar over at det er ved fysiske møter at man lettere kan skape en arena for uformelle diskusjoner og prat, som bidrar til å skape en omforent forståelse, samt bygger opp og vedlikeholder et relasjons- og tillitsforhold. Noe som kan skape flere arenaer for uformelle samtaler er faste møtepunkter mellom medarbeidere og avstandsledere. Disse kan gjennomføres både fysisk og digitalt; 1:1, i team, avdeling, virksomhet og organisasjon planlegges og gjennomføres. Selv

om møter planlegges kan det mest sannsynlig føre til at uformelle samtaler gjennomføres før, under og etter møtene.

Funnene vi har gjort indikerer at respondentene opplever at det er utfordrende å oppnå en god relasjon over avstand, men at videomediet har brakt avstandslederen og medarbeiderne nærmere fordi det muliggjør jevnlig samtaler, der de er i stand til å se hverandre. Her har den teknologiske utviklingen vært en bidragsyter, og funksjonalitet, utbredelse og kunnskap om bruken har nok beriket videomediet.

Videre ser vi at enkelte av avstandslederne har mer betroede mellomledere eller medarbeidere på de ulike lokasjonene. Dette er personer de har en mer jevnlig og hyppig kontakt med, noe som ser ut til å gjøre det lettere å utveksle informasjon via mindre rike medier. Dette ser vi også samsvarer med LMX-teorien som sier at en leder ofte vil utvikle sterkere relasjoner til et fåtall medarbeidere som vil kunne få mer ansvar. Vi ser også dette i sammenheng med hvilken situasjon eller kontekst avstandslederen befinner seg. Ved at man deler et felles situasjonsbilde har man en bedre forutsetning for å tolke informasjon som kommer via mindre rike medier. De er i stand til å kontekstualisere informasjonen, og på den måten berike mediet. Ser man på studier gjennomført i Microsoft som vi har referert til tidligere (Bergum et al., 2023), så er det likheter å spore ved at man danner seg en gruppe som oftere og lettere utveksler informasjon ved at de sitter med samme situasjonsforståelse.

Vi finner videre teoretisk støtte og funn for at den sosiale kontrakten mellom avstandsleder og medarbeider må vedlikeholdes, både med fysiske og digitale møter som settes i et strukturert system av avstandsleder. Respondentene uttaler blant annet at flere av de ikke har fastsatte fysiske møtepunkter utover medarbeidersamtaler, eller at det oppstår en situasjon som fysisk krever at lederen må være på stedet. Dette er noe som kan føre til at relasjonen og tilliten blir svekket ved at medarbeideren opplever at lederen kun kommer fysisk ved de litt større hendelsene. Funnet er interessant fordi det kan oppfattes som at respondentene mener at den sosiale kontrakten er skjørere jo mindre fysiske treffpunkter det er.

Respondentene uttaler at det å kunne utvise tillit til sine medarbeidere er noe de anser som en vesentlig faktor for å kunne være en god leder. Videre vektlegger de lojalitet, og dette er noe som de anser som nært beslektet med tillit. De gir uttrykk for at det jevnt over er stor grad av tillit til medarbeiderne, og at tillit og lojalitet er nødvendig for å være trygg på at jobben blir

gjort. Det er heller ingen tydelige tegn på at avstandslederen opplever å ha mindre tillit til de som er lokalisert på andre geografiske steder.

For å avslutte så konkluderer vi med at det å være tilgjengelig for medarbeiderne, samt å ha en hyppig dialog ser ut til å være noe som bidrar til å forsterke relasjonen over avstand. Samtidig er det å ha tydelige rammer og en plan for det som skal gjøres, noe som bidrar til gjensidig forpliktelse, og som er med på å øke både tilliten og relasjonen. Videre ser det ut til at valg av medium i stort tilpasser seg hvem man skal prate med, og hva man skal prate om, da ulike relasjonelle forhold og kontekster er med på å berike de ulike mediene. Selv om det er lettere å starte uformelle samtaler når man er fysisk til stede, er nok dette noe som vil forekomme også innad i grupper som jobber mye sammen over avstand, men ut fra våre egne erfaringer tar dette noe lengre tid.

7.1 Begrensninger

Dataene vi har innhentet kommer fra et begrenset utvalg som kan medføre usikkerhet knyttet til den eksterne validiteten om resultatene lar seg generalisere.

Vi har ikke gått inn på lederstiler i denne oppgaven, og hvordan det kunne ha påvirket konklusjonene.

Det kan være at Forsvaret har retningslinjer og litteratur knyttet til avstandsledelse som er gradert. Vår gjennomgang av forsvarslitteraturen er gjort gjennom åpne kilder og ugradert informasjon.

7.2 Forslag til videre forskning

I denne oppgaven har vi kun intervjuet ledere ved en spesifikk undersøkelsesenheter i en større statlig organisasjon med lange tradisjoner og en sterk kultur med fokus på god ledelse. Videre forskning kan undersøke hvorvidt man får de samme resultatene i andre statlige organisasjoner. Det kan også være av interesse at både medarbeidere og ledere i samme undersøkelsesenheter blir intervjuet. I tillegg vil det være av interesse å se hvordan ulike lederstiler påvirker medarbeidere over avstand.

Vi har i vår studie benyttet LMX-teorien som et grunnlag for å studere relasjonen mellom leder og medarbeider. Det hadde vært interessant å forske videre på dette i situasjoner som krever bruk av digitale kommunikasjonsmedier. Utgangspunktet for LMX-teorien er at leder behandler sine medarbeidere ulikt, så vil da valg av kommunikasjonsmedium være til hjelp eller hinder i utviklingen av kvaliteten på relasjonen dem imellom?

Utbredelsen av ulike videomedier er stadig økende, og mange ledere og medarbeidere har nå enkel tilgang til dette. Et forslag til videre forskning vil da være å se hvilken betydning dette har for de som jobber over avstand. Slik det oppleves i dag ser det ut til å være tilnærmet like enkelt å foreta en videokonferanse som en telefonsamtale, og dette i kombinasjon med bedre kvalitet og mer funksjonalitet i videomediet har nok endret synet på medierikheten. Samtidig hadde det vært interessant å se hvordan videomediet oppleves i situasjoner der det er en-til-mange eller mange-til-mange, da MRT ser ut til å i stor grad fokusere på en-til-en samtaler.

8. Tabelliste

Tabell 1: Tabell for kategorisering av data og analyse	53
--	----

9. Figurliste

Figur 1: Medierikhet illustrert	28
Figur 2: Militær ledelse	38
Figur 3: Digital kompetanse	44

10. Litteraturliste

Andersen, S. S. (2013). *Casestudier: Forskningsstrategi, generalisering og forklaring* (2. utg). Fagbokforlaget.

Antonakis, J., & Atwater, L. (2002). Leader distance: A review and a proposed theory. *The Leadership Quarterly*, *13*, 673–704. [https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1016/S1048-9843\(02\)00155-8](https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.1016/S1048-9843(02)00155-8)

Austerheim, V. (2022, desember 13). *Om Meg – Vigdis Austrheim*. <https://www.vigdisaustrheim.no/om-meg/>

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (Red.). (2016). *The Oxford handbook of leader-member exchange*. Oxford University Press.

Bentzen, T. Ø. (2022). The tripod of trust: A multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2132279>

Bergh, J. (2022, mars 7). *Hvorfor er oppdragsbasert ledelse effektivt? - Ledernytt.no*. <https://www.ledernytt.no/hvorfor-er-oppdagsbasert-ledelse-effektivt.6512210-112537.html>

Bergum, S. (2015). Avstandsledelse—Karakteristika og utfordringer. I A. O. Haugen (Red.), *Personalledelse i et kunnskapsbasert arbeidsliv* (s. 39–59). Oplandske Bokforlag.

Bergum, S., Peters, P., & Vold, T. (2023). *Virtual Management and the New Normal: New Perspectives on HRM and Leadership since the COVID-19 Pandemic*. Springer International Publishing AG. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/hilhmr-ebooks/detail.action?docID=7188534>.

Christensen, T., Egeberg, M., Lægroid, P., Roness, P. G., & Røvik, K. A. (2020). *Organisasjonsteori for offentlig sektor* (3. utg). Universitetsforlaget.

Clark, T., Foster, L., Sloan, L., Bryman, A., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.

Clarke, N. (2013). Model of complexity leadership development. *Human Resource Development International*, 16(2), 135–150. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.756155>

Cunliffe, A. L., & Eriksen, M. (2011). Relational leadership. *Human Relations*, 64(11), 1425–1449. <https://doi.org/10.1177/0018726711418388>

De Paoli, D. (2020). Tilstedeværende ledelse – hvorfor er det aktuelt når du leder digitalt? *Praktisk økonomi og finans*, 36(3), 14. https://doi-org.ezproxy.inn.no/10.18261/issn.1504-2871-2020-03-06open_in_newOnli

Erskine, L. (2012). Defining relational distance for today's leaders. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 96–113.

European Trade Union Confederation. (2002). *Framework agreement on telework*. European Trade Union Confederation.

Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. *Magma - Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 21(4), 20–27.

Forskrift om virksomheters arbeid med forebyggende sikkerhet, nr. 22, 34 (2019). <https://lovdata.no/forskrift/2018-12-20-2053>

Forsvaret. (2015). *Forsvarets doktrine for maritime operasjoner*. Forsvarsstaben.

Forsvaret. (2018). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2018*. Forsvaret.

Forsvaret. (2019). *Forsvarssjefens Fagmilitære råd 2019*.

Forsvaret. (2020). *Forsvarets grunnsyn på ledelse*. Forsvarssjefen.

Forsvaret. (2021). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2021*. Forsvaret.

Forsvaret. (2022, november 22). *Personell*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/forsvaret-i-tall/personell>

Forsvaret. (2023). *Forsvarets medarbeiderundersøkelse 2023*. Forsvaret.

Forsvarets stabsskole. (2000). *Forsvarets fellesoperative doktrine: 2000*. Forsvarets overkommando.

Forsvarets stabsskole. (2014). *Forsvarets fellesoperative doktrine: 2014*. Forsvarsstaben.

Forsvarets stabsskole. (2019). *Forsvarets fellesoperative doktrine: 2019*. Forsvarsstaben.

Forsvarsstaben. (2007). *Bestemmelser for fjernarbeid i Forsvarets militære organisasjon (FMO)*. Forsvarsstaben.

Furunes, T., & Mykletun, R. J. (2007). *På godfot med sjefen: Har norske lærere gode relasjoner til sin leder?*

Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), 240–248.

Hargie, O. (2021). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice* (7. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003182269>

Holter, Harriet, K., Ragnvald. (2007). *Kvalitative metoder i samfunnsforskningen* (2 utgave, 4 opplag). Universitetsforlaget.

Ishii, K., Lyons, M. M., & Carr, S. A. (2019). Revisiting media richness theory for today and future. *Human Behavior & Emerging Technologies*, 124–131.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag AS.

Johansen Bandlitz, R., Fosse Hol, T., & Boe, O. (2022). *Militær ledelse* (3.opplag). Fagbokforlaget.

Johnsen, Å., & Lunde, S. (2011). Ledelsesidealer i Forsvaret—Magma. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 42–50.

Kekeya, J. (2021). Qualitative case study research design: The commonalities and differences between collective, intrinsic and instrumental case studies. *Contemporary PNG Studies*, 36, 28–37.

Kontochristos, I. L. (2020, juli 14). *Slik leder du best på avstand—Ledernytt.no*. <https://www.ledernytt.no//slik-leder-du-best-paa-avstand.6185889-112537.html>

Korsnes, O. (2008). *Sosiologisk leksikon* (2. utg.). Universitetsforlaget.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2 utgave, 2012). Gyldendal Norsk forlag AS.

McCauley, C. D., & Palus, C. J. (2020). Developing the theory and practice of leadership development: A relational view. *The Leadership Quarterly*, 101456. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101456>

Miner, J. B., & Miner, J. B. (2015). *Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.

Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>

Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2, 67–74.

Robert, L. P., Denis, A. R., & Hung, Y.-T. C. (2009). Individual Swift Trust and Knowledge-Based Trust in Face-to-Face and Virtual Team Members. *Journal of Management Information Systems*, 26(2), 241–279. <http://dx.doi.org/10.2753/MIS0742-1222260210>

Robert, L. P., & Dennis, A. R. (2005). Paradox of Richness: A Cognitive Model of Media Choice. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 48(1), 10–21. <https://doi.org/10.1109/TPC.2004.843292>

Sennet, R. (2008). *DET FLEKSIBLE MENNESKET Personlige konsekvenser av å arbeide i den nye kapitalismen* (3 opplag). Fagbokforlaget AS.

Setlock, L., Quinones, P.-A., & Fussell, S. (2007). Does Culture Interact with Media Richness? The Effects of Audio vs. Video Conferencing on Chinese and American Dyads. *2007 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07)*, 13–13. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2007.182>

Suh, K. S. (1999). Impact of communication medium on task performance and satisfaction: An examination of media-richness theory. *Information & Management*, 35, 295–312. [https://doi.org.ezproxy.inn.no/10.1016/S0378-7206\(98\)00097-4](https://doi.org.ezproxy.inn.no/10.1016/S0378-7206(98)00097-4)

Sundquist, J. (2020, juli 11). *Dette er våre tolv sentrale følelser – og hva de kan lære oss*. Psykologisk.no. <https://psykologisk.no/2020/07/dette-er-vare-tolv-sentrale-folelser-og-hva-de-kan-laere-oss/>

Thon, A., & Berg, T. R. (2020). Oppdragsbasert ledelse: Ledelse og styring gjennom intensjoner. I *Ledelse av mennesker i det nye arbeidslivet* (1. utg., s. 135–161). Cappelen Damm.

Valaker, S. (2007). *Kollektiv sensemaking og informasjonsinfrastruktur i nettverksbaserte operasjoner—Et human factor perspektiv* (Nr. 2007/02251). Forsvarets forskningsinstitutt.

Wennes, F. (2016). Ledelsens sanne ansikt. *Magma Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 22–27.

Zheng, J., Veinott, E., Bos, N., Olson, J. S., & Olson, G. M. (2002). Trust without touch: Jumpstarting long-distance trust with initial social activities. *CHI '02: Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 141–146. <https://doi.org/10.1145/503376.503402>

11. Vedlegg

11.1 Vedlegg 1 – Intervjuguide

Faktaspørsmål:

1. Når startet du å jobbe i Forsvaret?
2. Hva er din utdanning, og tidligere jobberfaring?
3. Hvor lenge har du hatt nåværende stilling?
4. På hvilket nivå i organisasjonen er du leder, og har du din nærmeste leder nært eller fjernt?
5. Hvor mange leder du, og hvordan er de organisert mtp arbeidssted i forhold til deg selv (nær og fjern)?

Avstandsledelse

6. Hva er din erfaring med å lede folk som sitter fysisk et annet sted enn deg?
7. Hva er din erfaring med å bli ledet av noen som sitter et annet sted enn deg?
8. Har du hørt om begrepet fjern/avstandsledelse? Hva legger du i begrepet?
9. Hva er de største utfordringene med dette?
10. Hva mener du er viktig å fokusere på ved utførelse av avstandsledelse?

Ledelse

11. Hva oppfatter du som god ledelse?
12. Hva forstår du med intensjon og ordre, og hvordan skiller du mellom dem?
13. Hvordan skiller du på ledelse og styring?
14. I hvilke situasjoner velger du kontroll og styring foran lederskap?
15. Hvordan forstår du Forsvarets lederfilosofi?

Tillit

16. Hva legger du i begrepet tillit?
17. Hvordan går du frem for å bygge tillit hos ansatte som sitter langt unna, og opplever du utfordringer med dette?
18. Opplever du å ha tillit fra ansatte, og på hvilken måte opplever du dette?
19. Hvordan gjennomfører du vanskelige samtaler med ansatte?
20. Hvordan går du frem for å vise at du har interesse av hvordan ansatte har det på jobb?

Kontroll

21. Hva betyr kontroll for deg som leder?
22. Hvordan opplever du din handlingsfrihet i forhold til daglige gjøremål og det å løse oppdrag?
23. Opplever du at du har større behov for å ha kontroll med ansatte som er geografisk et annet sted enn deg selv?
24. Hvordan balanserer du mellom kontroll og tillit?

Kommunikasjon

25. Hvilken kommunikasjonsform syns du er best i dialog med ansatte?
26. Hvilke kriterier oppfatter du som avgjørende i valg av kommunikasjonsmedium i møtesammenheng og samtale med ansatte?
27. Hvor ofte har du kontakt med ansatte som er geografisk et annet sted enn deg selv?
28. Hvordan kommuniserer du for å fremme tillit?
29. Hvordan sikrer du oppfølging av ansatte som er geografisk et annet sted enn deg selv?
30. Hvor viktig er det for deg å ha en relasjon til ansatte som er geografisk et annet sted enn deg selv?
31. På hvilken måte har forventningene om hjemmekontor/fjernkontor endret seg blant ansatte de siste tre årene?

11.2 Vedlegg 2 – Informasjonsskriv til respondenter

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Ledelse over avstand.

Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente informasjon om hvordan ulike lederstiler virker på tillit og kommunikasjon mellom leder og ansatt. Hvordan klarer dere å kommunisere på en måte som gjør at tilliten opprettholdes når dere jobber over avstand? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi ønsker med masteroppgaven å gå i dybden på hvordan ledelse over avstand praktiseres i Cyberforsvarets CIS Regiment. Påvirker ledelse over avstand tillit mellom leder og ansatt? Benyttes det ulike lederstiler over avstand kontra fysisk, eksempelvis ansikt-til-ansikt? Problemstillingen som følger, er vesentlig for vårt forskningsprosjekt.

Problemstillingen vi ønsker svar på er:

Hvordan påvirkes avstandslederens valg av kommunikasjonsmedier tillit og relasjoner til medarbeiderne?

Oppgaven vil bestå av ca 80 - 110 sider. Masteroppgaven kan brukes i opplæringsformål ved arbeidstedet CYFOR og/eller ved Høgskolen i Innlandet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Håkon Elden og Even Borvik masterstudenter ved Høgskolen i Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt Cyberforsvarets CIS regiment fordi denne avdelingen med sine nivå 3 til 5 avdelinger har geografisk utbredelse der avstandsledere har tjenestested på ulike lokasjoner. Dette innebærer at ledere som intervjues er ansatt ved et tjenestested som er fysisk adskilt fra sin overordne og sine side- og underordnede ledere. Vi intervjuer **ikke** dine ansatte utover mellomledere i strukturen. Vi gjør oppmerksom på personvernet også for de som eventuelt vil kunne bli omtalt som tredjepersoner. De må av den grunn omtales i generelle former for å ivareta personvernet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi vil benytte fysisk eller digitalt intervju basert på hva som vil være mest praktisk gjennomførbart. Opptak av intervjuet vil gjøres via godkjente løsninger for å ivareta personvernet. Det stilles 31 spørsmål som du får til gjennomlesing på forhånd, og intervjuet tar ca 1-2 timer.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene fortrolig og i samsvar med personregelverket. Vi vil ikke benytte navn under intervjuet og du vil bli en nummert respondent i oppgaven. Det vil være vi og eventuelt veilederen vår Svein Bergum som vil ha tilgang til innhentende data. I publikasjon av oppgaven vil ikke respondentene kunne gjenkjennes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS har vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personregelverket.

Dine rettigheter

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

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

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

- Høgskolen i Innlandet ved førsteamanuensis Svein Bergum (svein.bergum@inn.no), student Håkon Elden (hakon.elden@gmail.com) og student Even Borvik (evenborvik@hotmail.com).
- Vårt personvernombud: Usman Asghar (usman.asghar@inn.no – 61 28 74 83)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet kan du kontakte:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på e-post (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00, tast 1.

Med vennlig hilsen

Svein Bergum

(Forsker/veileder)

Håkon Elden

(Student)

Even Borvik

(Student)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: «Ledelse over avstand. En studie om oppdragsbasert ledelse og selvledelse i Cyberforsvarets CIS Regiment», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

11.3 Vedlegg 3 - Datahåndteringsplan

Tittel: Hvordan påvirkes tilliten og relasjonen mellom medarbeider og leder av avstanden mellom dem?

Forfattere: Håkon Elden og Even Borvik

Tilgang på data: Svein Bergum (veileder), Håkon Elden og Even Borvik

Metode: Kvalitativ, og semistrukturert intervju

Varighet: 01.09.23

Digital output	Output type	Format	Duration or size	Tilgangstid
Intervju opptak	Digitale data	Nettskjema diktafon	5 intervjuer, 70,87 mb totalt	Hele prosjektiden
Intervju dokumenter	Tekst dokumenter	Word/Pdf	5 transkriberinger	Hele prosjektiden
Lagring/arkivering	Digitale data, tale	One Drive Feide	5 intervjuer, 70,87 mb totalt	Hele prosjektiden

Prosjektet er godkjent av Sikt:

Referansenummer 798717	Vurderingstype Standard	Dato 24.12.2022
----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------

Prosjekttittel

Ledelse over avstand. En studie om oppdragsbasert ledelse og selvledelse i Cyberforsvarets CIS Regiment.

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen i Innlandet / Handelshøgskolen Innlandet - Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap / Institutt for organisasjon, ledelse og styring

Prosjektansvarlig

Svein Bergum

Student

Even Borvik og Håkon Elden.

Prosjektperiode

01.12.2022 - 30.09.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 30.09.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personver regelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

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

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fyll-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Rettigheter, eierskap og lisenser: Maskinvare tilhørende behandlingsansvarlig institusjon betyr program-/maskinvare/software som installeres etter lisens- eller tjenesteavtaler mellom Høgskolen i Innlandet og ekstern leverandør og/eller inngår i standardprogramvare i Windows.

I praksis innebærer det:

- at vi benytter Office 365 - One Drive Feide for sikker lagring av data.

Etikk: se kapittel 4.10 i studien.