

Nina Giorgia Sammut Skaugstad

Godt samarbeid over distanse

En Q-metodologisk studie om hvordan globale ledere opplever å mestre relasjonsledelse i et internasjonalt konsern.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

Veileder: Ragnvald Kvalsund

Juni 2019

Nina Giorgia Sammut Skaugstad

Godt samarbeid over distanse

En Q-metodologisk studie om hvordan globale ledere opplever å mestre relasjonsledelse i et internasjonalt konsern.

Masteroppgave i organisasjon og ledelse
Veileder: Ragnvald Kvalsund
Juni 2019

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet
Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk og livslang læring

Førord

Det er med stor tilfredshet og et smil om munnen at jeg skriver disse ord. Nå er det like før denne masteroppgaven skal sendes inn til trykk, og jeg er utrolig glad. For ca. 6 år siden startet jeg med å ta noen fag på NTNU Videre, for å få påfyll i hverdagen, lære ny teori omkring relasjonsledelse og kanskje, bare kanskje ville det ende opp i en master dersom jeg stod løpet ut. Og her står jeg nå.

Det er mange inspiratorer som har lagt grunnlaget for denne reisen; først og fremst veilederen min Ragnvald Kvalsund, som har introdusert meg til en hittil ukjent verden omkring Q-metoden og mulighetene som ligger i denne måten å forske på. Det har vært svært lærerikt, og underveis har jeg fått masse innspill og god veiledning slik at jeg kom meg i mål. Også mange andre lærere underveis på de forskjellige studiene har inspirert til refleksjon og tilrettelagt for større innsikt.

Jeg vil også takke informantene på arbeidsplassen min, samt ledelsen som lot meg få fritt spillerom både med hensyn til hva jeg ønsket å forske på, og hvordan jeg kunne spille på erfaringene og kunnskapen som er i organisasjonen. Temaet jeg har forsket på har engasjert mange i organisasjonen, og jeg har fått mye støtte fra gode kollegaer for valget om å lære mer om ledelse over avstand.

Takk til alle medstudentene jeg har lært sammen med, det har vært mange gode grupper underveis som jeg har vært en del av. Den store variasjonen i bakgrunn og erfaringer har inspirert meg og beriket min læring underveis.

Og til slutt og aller mest; tusen takk til mine barn Eirin, Tiril og Peder som til tider har opplevd at mamma er litt fraværende. Det har ikke alltid vært like gøy at jeg har prioritert lesing og skriving i stedet for dere. Og takk kjære mannen min Tom, som har støttet kona si gjennom arbeidet.

Trondheim, 2019

Nina Giorgia Sammut Skaugstad

Sammendrag

Globalisering skjer i et stadig økende tempo og dette påvirker også bedrifter og hvordan de er organisert på tvers av landegrenser. På min arbeidsplass ble vi globalt organisert for snart 4 år siden, noe som medførte at ledere skulle lede mennesker over store distanser. Jeg har gjennom denne studien hatt som mål å finne ut av hvordan ledere opplever å skape et godt samarbeid over distanse med de medarbeiderne som de har ansvar for. Studiens problemstilling er følgende; ” *How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance?* ”

I studien ble det gjennomført et Q-metodologisk forskningsprosjekt med 16 informanter som representerte hele organisasjonen og med ulike landeopprinnelse. De gjennomførte en Q-sortering med 40 utsagn som ble sortert. Sorteringen ble gjennomført ved at de vurderte hvilke utsagn som stemte mest og minst overens med deres opplevelser omkring å skape godt samarbeid over distanse.

Gjennom faktoranalysen av de 16 sorteringene kom jeg fram til tre faktorsyn som representerte respondentenes opplevelser. Faktorsynene er som følger:

1. Faktor 1 – Ledelse over distanse fungerer bra på grunn av ens leder-verdier samt mye investering av tid med hver enkelt teamleder
2. Faktor 2 – Ledelse over distanse er utfordrende, ineffektivt og komplekst i en global organisasjon
3. Faktor 3 – Ledelse over distanse er utfordrende og derfor dreies fokuset mot det målbare og en delegerer ansvar for å redusere kompleksitet.

Jeg drøftet hovedtendensene fra faktorsynene opp mot relevant teori og ut i fra oppgavens problemstilling i diskusjonsdelen. Funnene i studien viser at opplevelsen av å skape et godt samarbeid på distanse varierer mye. Noen opplever stor mestring, noen opplever at relasjonene er vanskelige å utvikle og vedlikeholdes, og andre igjen opplever at mangel på tid og kompleksiteten i organisasjonen forhindrer et godt samarbeid. Det var en del fellestrekk på tvers av faktorene, men også en del ulikheter som er et resultat av ulike prioritering samt ulike erfaringsgrunnlag omkring å lede på distanse.

Innholdsregister

1. Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn for oppgaven.....	1
1.2 Problemstilling og oppgavens struktur	2
1.3 Oppgavens oppbygging.....	3
2. Teoretisk forankring.....	4
2.1 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse.....	4
2.2 Myndiggjøring (Empowerment).....	7
2.3 Relasjonskompetanse	8
2.4 Bruk av teknologi i distanseledelse	9
2.4.1 e-lederskapet.....	9
2.4.2 Ledelse og interaksjonsstil over distanse og i virtuell samhandling	11
2.5 Tillit og dets funksjon.....	12
2.6 Formell og uformell dialog	13
3. Metodisk tilnærming	15
3.1. Hva er Q-metode?.....	15
3.2 Operant subjektivitet.....	16
3.3 Abduksjon.....	16
3.4 Forskningsprosessen.....	17
3.4.1. Kommunikasjonsunivers	17
3.4.2 Q-utvalg og forskningsdesign	17
3.4.3. Personutvalg	20
3.4.4. Q-sortering, matrise og instruks	21
3.4.5. Faktoranalyse.....	22
3.4.6 Faktorfortolkning.....	23
3.4.7. Teori jeg ble oppmerksom på underveis	23
3.5 Studiens kvalitet	24
3.5.1. Validitet.....	24
3.5.2. Reliabilitet.....	25
3.5.3. Generaliserbarhet	26
3.5.4. Postintervju.....	26
3.5.5. Etske betraktninger	26
3.5.6. Forskerrollen	27
4 Presentasjon og tolkning av faktorer	28

4.1. Faktor 1 – Ledelse over distanse fungerer bra på grunn av ens leder-verdier samt mye investering av tid med hver enkelt teamleder	29
4.1.1. Nære relasjoner med teamledere på avstand er viktig og prioriteres høyt	29
4.1.2. Myndiggjøring skaper tillit over distanse og får teamledere til å vokse	30
4.1.3. Kontroll og overvåking av teamledere anses som negativt og nedprioriteres.....	30
4.1.4. Lederne opplever å ha tid nok til å utvikle teamlederne og opplever ingen kompleksitet i forhold til å lede i en global matrise.....	31
4.1.5. Oppsummering av faktor 1	31
4.1.6. Postintervju med faktor 1	31
4.2. Faktor 2 – Ledelse over distanse er utfordrende, ineffektivt og komplekst i en global organisasjon	32
4.2.1. Relasjonsbygging over distanse er begrenset på grunn av mangel på interaksjon.	32
4.2.2. Selv om distanse påvirker lederes opplevelse av å skape et nært samarbeid, så er det tydelig at lederne setter myndiggjøring og tillit høyt.	33
4.2.3. Menneskene vi leder er viktigere enn våre strategiske oppgaver og mål.....	34
4.2.4. Opplevelsen av kompleksitet og mangel på nærvær i en global matrise organisasjon	34
4.2.5. Oppsummering av faktor 2	34
4.2.6. Postintervju med faktor 2	35
4.3. Faktor 3 – Ledelse over distanse er utfordrende og derfor dreies fokuset mot det målbare og en delegerer ansvar for å redusere kompleksitet.....	35
4.3.1. Relasjoner og utvikling er viktig, men det er lettere å fokusere på resultater over distanse.	36
4.3.2. Myndiggjøring og sterkere delegering er viktig for å oppnå gode resultater	36
4.3.3. Utvikling av teamledere og relasjonsbygging er viktig, men utfordrende over distanse ...	37
4.3.4. Oppsummering av faktor 3	37
4.3.5 Postintervju med faktor 3.....	38
4.4. Likheter mellom faktorsynene	38
4.4.1. Enighet i at man ikke ønsker eller har en sterk rapporteringskultur eller sterk kontroll ...	39
4.4.2. Samarbeid og relasjoner er viktige.....	39
4.4.3. Myndiggjøring er et viktig element i å skape et godt samarbeid over distanse	40
4.5. Oppsummering av faktorfortolkningen.....	40
5 Diskusjon	42
5.1 Å bygge relasjoner over distanse	42
5.1.1 Fokus på å utvikle mennesker	43
5.1.2 Balansen mellom relasjoner og resultater.....	44
5.2 Evne til å skape tillit over distanse i en kompleks organisasjon	45
5.2.1 Myndiggjøring (empowerment) skaper tillit	46

5.2.2	Kompleksitet i organisasjonen påvirker evne til å bygge tillit	48
5.2.3	Leders bruk av teknologi påvirker samarbeidet og tilliten	49
5.2.4	Uformelle samtaler og betydning for tillit og samarbeid.....	50
5.2.5	Kontroll og rapportering motvirker tillit.....	51
6	Oppsummering og avslutning	53
6.1	Kritikk og evaluering av studien.....	54
6.2	Praktiske implikasjoner og forslag til videre studier	54
7	Litteratur	vii
8.	Vedlegg.....	ix
8.1	Vedlegg 1: Forskningsdesign, korrelasjon og Q-utvalg	ix
8.2	Vedlegg 2: Godkjenning NSD.....	xii
8.3	Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykke	xiv
8.4	Vedlegg 4: Sorteringsmatrise	xvii
8.5	Vedlegg 5: Sorteringsmatrise	xix
8.6	Vedlegg 6: Utsagnetenes plassering i hver faktor	xx
8.7	Vedlegg 7: Gjennomsnittssorteringene	xxii
8.8	Vedlegg 8: Faktorladning.....	xxiii
8.9	Vedlegg 9: Karakteristiske utsagn for hver faktor	xxiv
8.10	Vedlegg 10: Post-Intervju guide.....	xxvii

Liste over figurer

Figur 1 Organisasjonsmodell CSD (Customer Service Delivery)	2
Figur 2 The full range of Leadership.....	5
Figur 3 Relasjonskompetanse	9
Figur 4 Lederskap gjennom småprat	13

Liste over tabeller

Tabell 1 Forskningsdesign	18
Tabell 2 Sorteringsmatrise.....	21
Tabell 3 Korrelasjon mellom faktorene ved tre faktorsyn	23
Tabell 4 Reliabilitet	25

Forkortelser

CSD = Customer Service Delivery

Ata = ansikt til ansikt

VT = virtuelle team

KPI = Key Performance Indicator. Forstås som strategisk mål.

1-2-1 eller 121's = en-til-en samtaler

Cc = Carbon copy. Mail definisjon og betyr at mottaker skal informeres om innholdet, men ikke nødvendigvis agere på innholdet.

PA = Performance Appraisal. Er en utvidet samtale der man gir tilbakemelding til medarbeider på prestasjoner samt ser framover mot nye mål.

1. Innledning

Verden er i stadig endring og økt globalisering er noe som påvirker flere bedrifter enn tidligere. Vi forholder oss i større grad til ledere og medarbeidere over større distanser, på tvers av landegrenser, språk, kultur og tradisjoner. Det er også dokumentert at flere og flere ledere utøver fjernledelse, fra 43% i 2017 til 58% i 2018. Disse lederne opplever både utfordringer i forhold til å skape gode og trygge relasjoner, men også muligheter til å delegerer ansvar (Tendensrapport Assessit, 2017 & Tendensrapport Assessit, 2018).

Både privatpersoner, og ikke minst bedrifter opererer i økende grad internasjonalt. Som privatkunde flytter vi inn og ut av landet, spesielt når man er student, men også i voksen alder som følge av å være ansatt i større internasjonale konsern. Bedrifter, både små og store, har i større grad kunder og samarbeidspartnere internasjonalt noe som også medfører behov for en bank som evner å tilby økonomisk rådgivning, tjenester og produkter som fungerer på tvers av landegrenser (UIO: Globaliseringskrefter, 2003). Samtidig så er banker verst i klassen sammenliknet med andre bransjer til å utvikle og ta i bruk teknologi. En årsak til dette er også fordi banker er sterkt regulert av EU, Finanstilsynet og gjennom hvert enkelt lands lover, noe som bremser bankenes evne til å digitalisere. I Danske Bank så har man derfor tatt et strategisk valg for å redusere kostnader ved å flytte ut arbeidskraft til Litauen og samarbeide på tvers av landegrenser, for å akselerere harmonisering av prosessene for deretter å digitalisere de.

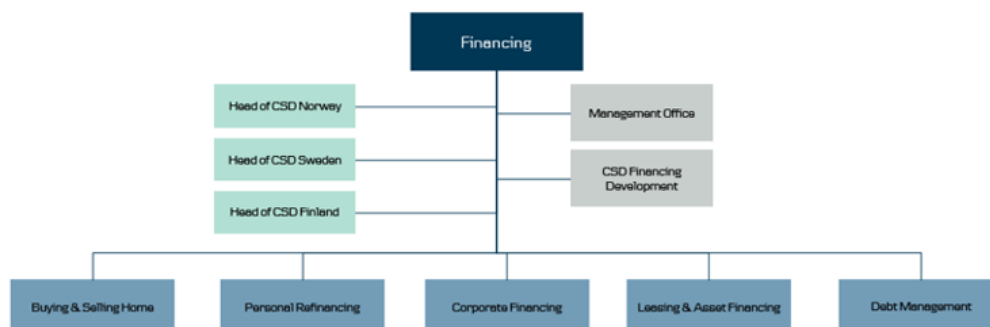
Det er på grunn av denne globaliseringen at vi får nye kollegaer over distanser. I dette landskapet preget av distanse skal medarbeidere og ledere samarbeide og skape relasjoner og resultater. Hver enkelt medarbeiders behov for utvikling, tilhørighet og fellesskap endres ikke selv om man har en global organisasjon. Ledere har et like stort ansvar i å tilrettelegge for gode relasjoner til tross for fysisk distanse, som de lederne som gjennomfører nærledelse.

1.1 Bakgrunn for oppgaven

Tilbake i 2015 ble det besluttet at organisasjonen kalt Operations (nå Customer Service Delivery, forkortet til CSD) i Danske Bank skulle endre organisasjonsstruktur. Før dette var vi organisert i landeenheter, der man på tvers av alle fagfelt hadde en felles lokal leder, og både HR- oppgaver og annen rapportering fulgte linjeorganisasjonen. Etter endringene ble de ulike landsorganisasjonene oppdelt i områder på tvers av land. Deres rolle fikk en større grad av koordinerende ansvar for å støtte hvert enkelt område. Eksempel på områder er

Finansiering. Daglig Bank, Markets, AML osv. Under hvert område, eksempelvis under Finansiering, var det en ytterligere inndeling, jfr. organisasjonskart i figur 1.

CSD - Financing organizational structure



Figur 1 Organisasjonsmodell CSD (Customer Service Delivery)

Disse områdene og de ulike fagområdene under, hadde hver sin leder som da fikk teamledere under seg fra 5 ulike land; Norge, Sverige, Finland, Danmark og Litauen. Det innebar at majoriteten av alle ledere skulle lede og bli ledet av en som ikke er lokalisert i samme land som sitt eget. Fra å lede medarbeidere på samme lokasjon med felles historikk, tradisjon, kultur, språk og med en fysisk nærhet, så skulle man nå begynne å lede over distanse.

Etter snart 4 år i denne type matriseorganisasjon så har man høstet mye erfaring omkring å lede og å bli ledet over avstand. Da jeg innehar en posisjon der jeg leder over distanse (mitt område er Personal Refinancing i organisasjonskartet ovenfor), samtidig som jeg studerer Relasjonsledelse, så er det veldig naturlig for meg å utforske temaet å lede over distanse. Både fordi dette er et fenomen som brer om seg i større grad på grunn av globalisering på tvers av bransjer, og ikke minst fordi jeg opplever at forskning på dette ikke er så utbredt.

1.2 Problemstilling og oppgavens struktur

Å lede over distanse påvirkes av mye, og derfor ble det viktig å avgrense hva jeg skulle ta med i denne undersøkelsen. Ett viktig element er at jeg har valgt vekk kultur (både nasjonal kultur og organisasjonskultur). Selv om dette er noe som også påvirker hvordan man utøver ledelse på distanse og effekten av det, så velger jeg å se spesifikt på lederskapet uten den kulturelle dimensjonen. Jeg ønsker et mer spesifikt fokus på ledelsesdimensjonen som verktøy for samhandling på distanse, den nære relasjonen og tilliten som trengs for å skape et godt samarbeid. I kommunikasjonsuniverset kom det også fram at ledere ikke opplevde at kulturen spilte en stor rolle i samarbeidet.

Jeg diskuterte med lederkollegaer omkring i organisasjonen og opplevde mye støtte for at dette var et tema som var nyttig og verdiskapende å undersøke dypere. Lederkollegaer fra hele organisasjonen har oppmuntret meg og vært svært villige til å dele sine erfaringer samt bidra til å skape kunnskap omkring temaet.

Med bakgrunn i mange diskusjoner valgte jeg å undersøke følgende problemstilling:

«Hvordan opplever ledere å skape et godt samarbeid over distanse?»

Materialet som ligger til grunn for denne oppgaven, er innsamling av globale lederes subjektive opplevelser omkring å skape et godt samarbeid over distanse. Lederne er alle lokalisert i CSD, men representerer ikke en bestemt ledergruppe, de representerer ulike deler av organisasjonen. Det som er felles for dem er at alle har teamledere som rapporterer til de og som arbeider på en annen lokasjon enn deres egen, så respondentene utøver i hverdagen ledelse over distanse. Med dette menes en stor geografisk avstand, eksempelvis kan en global leder være lokalisert i Helsinki i Finland, og ha teamledere i sin organisasjon som er lokalisert i København, Linköping, Trondheim og Vilnius.

1.3 Oppgavens oppbygging

Jeg har i innledningen i kapittel 1 redegjort for årsakene til at det er viktig og relevant å undersøke ledelse over distanse, samt bakgrunnen for hvorfor jeg har valgt dette. Med utgangspunkt i dette så vil jeg i kapittel 2 ta for meg teori, forskning og forutsetninger som er knyttet til temaet distanseledelse og under hvilke forutsetninger man kan lykkes med dette. Deretter vil jeg i kapittel 3 presentere metoden, forskningsprosessen og kvaliteten på studien. Da jeg ønsket å avdekke lederes subjektive opplevelse av å skape et godt samarbeid fra distanse, valgte jeg å benytte Q-metode til formålet. Dette er en metodikk som er velegnet til å studere enkeltindividers subjektivitet (Thorsen & Allgood, 2010). I kapittel 4 presenterer jeg faktoranalysen og faktorfortolkningen, og i kapittel 5 vil jeg diskutere funn i lys av relevant teori og forskning. Til slutt vil jeg i kapittel 6 gi en oppsummering og avslutning der jeg vil innta et kritisk blikk på egen forskningsprosess før jeg kommer med anbefalinger til videre forskning.

2. Teoretisk forankring

Lederskap blir ofte betraktet som den enkeltstående mest betydningsfulle faktor for om en organisasjon lykkes eller ikke. Når man i tillegg skal være en leder som opererer over distanse, vil lederrollen og ens forutsetninger til å samhandle med mennesker endre karakter. I tillegg må man benytte andre virkemidler og verktøy enn ved ledelse av lokale medarbeidere.

For å kunne undersøke hvordan ledere opplever at de skaper et godt samarbeid over distanse, så har jeg fokusert på teorier og forskning omkring transformasjonsledelse, relasjonsledelse, teknologi og tillit. Jeg vil i dette kapitlet gjøre rede for teorien og forklare begreper som benyttes.

Min undersøkelse er knyttet til hvordan globale ledere opplever deres evne til å skape et godt samarbeid over distanse.

2.1 Transaksjonsledelse og Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse er på mange måter en utvidelse av transaksjons ledelse.

Transaksjonsledelse understreker bytteforholdet som foregår mellom ledere og medarbeidere (Bass & Riggio, 2006) Dette bytteforholdet kommer til uttrykk gjennom at en leder diskuterer med den andre part hva som er forventet og definerer betingelser og belønninger den andre part vil få dersom de leverer resultatene. Teorien om transformasjonsledelse derimot er å inspirere følgere til å forplikte seg til en felles visjon og mål for en organisasjon eller en enhet, å utfordre til å være innovative problemløsere, å utvikle deres lederevner gjennom coaching, mentoring og å fylle på med både utfordringer og støtte (Bass & Riggio, 2006). Teorien karakteriseres av fire sentrale aspekter, 1) lederens utstråling og evne til å være en god rollemodell, 2) evnen til å motivere via inspirasjon samt visjonære evner, 3) lederen oppmuntrer til at medlemmene stiller spørsmål ved det eksisterende samt utfordrer til å tenke nytt, og til sist 4) lederens omtanke for hvert individs unike behov. Lederen er synlig og inspirerer medarbeiderne til å strekke seg mot svært høye mål, samtidig som den ansattes behov settes i sentrum (Hetland, 2008).

Man beskriver transformasjonsledelse slik; «Den kollektive handling som transformasjonsledelse genererer, myndiggjør de som deltar i prosessen. Det er håp, det er optimisme, det er energi. I sin essens er transformasjonsledelse en type ledelse som revitaliserer folks visjon og misjon, fornyer deres tilhørighet og restrukturerer systemer for å oppnå mål» (Hetland, 2008).

Komponentene i transformasjonsledelse blir også omtalt som de fire I-er (Bass & Riggio, 2006, Hetland, 2008):

- 1) Idealisert innflytelse/karisma: innebærer at lederen virker som en inspirerende rollemodell og vekker stolthet, tro og håp hos ansatte ved å aktivt takle problemer og uttrykke selvsikkerhet og utfordre tingenes tilstand.
- 2) Inspirerende motivasjon; lederen inspirerer de ansatte til å akseptere og strekke seg mot utfordrende mål og en visjon for fremtiden.
- 3) Individuell omtanke: lederen viser personlig respekt for de ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov
- 4) Intellektuell stimulering; lederen formulerer nye ideer som gir ansatte mulighet til å tenke over vanlig praksis og tankemåte.

I tillegg til de fire komponentene i transformasjonsledelse, så inkluderer «The Full Range of Leadership» modellen flere elementer av transaksjonsledelse. Det er 1) Contingent Reward (CR): Betinget belønning; Klare mål og tydelig belønning dersom målene oppnås. 2) Management-by-exception (MBE): Unntaksledelse; kan være aktivt (A) eller passivt (P). Nyanseforskjellen er at man aktivt ser etter feil og mangler, og i den passive versjonen venter til dette kommer fram av seg selv. 3) Laissez-faire Leadership (LF): «La det skure og gå» ledelse, og kan beskrives som en fullstendig mangel på ledelse. Den kommer til syne ved at beslutninger ikke tas og initiativ ikke følges opp (Bass & Riggio, 2006). Sistnevnte er en lederstil som omfatter lederpassivitet (Hetland, 2005).

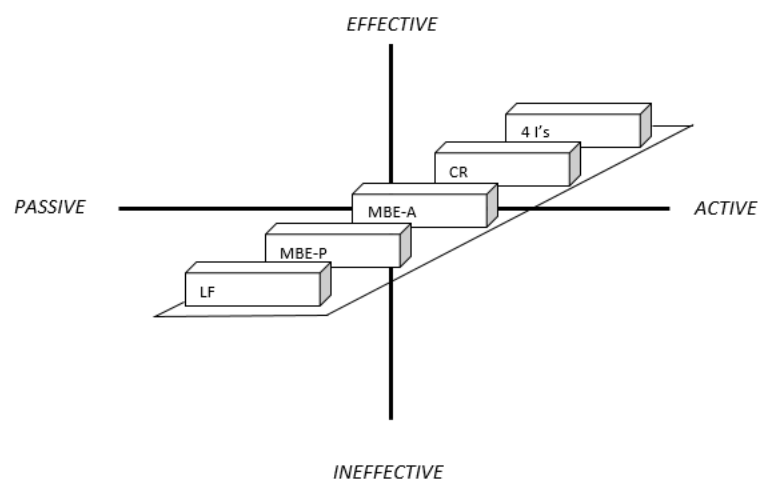


FIG 2 "The full range of Leadership",
Transformasjons- og Transaksjonsledelse
(Bass & Riggio, 2006)

Transaksjonsledelse innebærer at belønninger gis etter at oppgaver er utført i tråd med lederens ønske. Det er et nytte-forhold mellom leder og medarbeider og man ønsker å motivere til å prestere som forventet. Man kan trekke en parallell til ytre motivasjonsteorier. Innenfor transformasjonsledelse derimot så er hensikten å motivere til å prestere utover det som er forventet, og man spiller på medarbeiderens indre motivasjon. Disse to stilene er ikke gjensidig utelukkende, en effektiv og suksessfull leder benytter både transaksjonsledelse og transformasjonsledelse i sitt virke. Med andre ord så er medarbeideren og lederen i en ideologisk allianse, og ikke bare i en nytte allianse (Hetland, 2008).

En autentisk transformasjonsleder er opptatt av menneskene de leder og at de skal oppleve at deres ønsker og behov blir prioritert. Forskning viser at transformasjonsledere påvirker medarbeideres forpliktelse, engasjement, lojalitet og tilfredshet. Transformasjonsledelse har sterk effekt på medarbeideres holdninger og deres ekstraordinære forpliktelse, noe som igjen fører til eksepsjonelle resultater (Bass & Riggio, 2006).

Tillit er viktig i et samarbeid mellom ledere og medarbeidere, og transformasjonsledere oppnår tillit gjennom å alltid opprettholde sin integritet og deres dedikasjon, gjennom rettfærdighet og ved å vise medarbeiderne tillit gjennom delegering og myndiggjørelse. I organisasjoner som arbeider virtuelt over avstand og ikke møtes ofte ansikt til ansikt, vil tillitsaspektet bli enda mer viktig. Forskning belyser at transformasjonsledere er bedre til å skape medarbeider tillit i virtuelle team enn transaksjonsledere. Man har også gjort funn som tilsier at gruppe medlemmer i virtuelle team har større tillit til en transformasjonsleder, noe som fører til større tilfredshet med lederen og mer team samhörighet (Bass & Riggio, 2006).

En transformasjonsleder myndiggjør og skaper autonome medarbeidere som vokser med ansvaret og utfordringene. Det å vise tillit ved å gi ansvar og muligheter gjennom delegering, må ikke forveksles med laissez-faire ledelse. Sistnevnte skjer når man ikke gir retning og støtte, ikke viser engasjement og frasier seg ansvaret for medarbeiderens resultatoppnåelse. En transformasjonsleders myndiggjørelse og delegering handler om å flytte autoritet og ansvar nedover i organisasjonen til medarbeidere samtidig som de får klare mål. Dette vil med aktiv oppfølging fra leder skape eierskap og føre til at medarbeidere tar mer ansvar gjennom økt motivasjon (Bass & Riggio, 2006).

2.2 Myndiggjøring (Empowerment)

Det finnes ikke et fullgodt norsk ord som beskriver «empowerment», men Språkrådet i Norge benytter ordet myndiggjøring. Jeg vil derfor benytte ordet myndiggjøring som begrep til å beskrive fenomenet «empowerment» i denne oppgaven.

Mange selskaper snakker mye om myndiggjøring, men langt færre evner å ta det i bruk på en god måte. Ifølge teorien om «The three keys to empowerment» (Blanchard, Randolph & Carlos, 2001), er følgende nøkler viktige:

1. Deling av informasjon; ved å dele all informasjon – både god og dårlig- som en har tilgang på, vil man bygge tillit fordi medarbeiderne opplever å bli involvert og inkludert. Dermed vil de umiddelbart ta ansvar, blir kreative og en skaper eierskap.
2. Skape autonomi gjennom struktur; man må etablere en struktur for hvordan myndiggjøringen skal ta form og hvor grensene er, eksempelvis gjennom visjoner, målsettinger som er basert på samarbeid, beslutningsregler etc.
3. Teamet blir hierarkiet; man skaper selv-dirigerende team. Team er mer effektive enn enkeltindividene i komplekse situasjoner og myndiggjorte team tar avgjørelser og er gjensidig ansvarlige for resultatene.

Å skape myndiggjøring i en organisasjon er å frigjøre kunnskapen, erfaringene og kraften i motivasjon som allerede er i menneskene, men som er alvorlig underutnyttet (Blanchard, Randolph & Carlos, 2001).

Å utøve myndiggjørende lederskap er å gi autonomi. Man oppfordrer sine medarbeidere til å benytte egen styrke og drivkraft for å utføre sine oppgaver i tråd med målsettingene til lederen og organisasjonen. Man kan si at utvikling av ens medarbeidere er kjernen til det transformasjonelle lederskapet, og dette kommer til syne gjennom å myndiggjøre medarbeiderne. Myndiggjøring er et resultat av individualisert omtanke, men inneholder også elementer av intellektuell stimuli (Bass & Riggio, 2006)

Dersom man virkelig skal utøve myndiggjøring, må man gi frihet til medarbeiderne så de får muligheten til å drive oppgaver selvstendig samt å ta løpende beslutninger uten lederens krav om godkjenning. Men denne overleveringen av ansvar til medarbeiderne er også karakteristisk for «Laissez-faire» lederskapet. Hvordan skiller man mellom disse? Med «Laissez-faire» lederskap er følgernes autonomi etablert som standard. Lederen unngår å gi retning og støtte, bryr seg ikke om hva medarbeiderne gjør og benytter unnskyldninger som

arbeidsmengde til å unngå sine forpliktelser, holder ikke seg selv som ansvarlig dersom medarbeiderne ikke leverer og distanserer seg selv fysisk og mentalt (Bass & Riggio, 2006).

«Laissez-faire» lederskap er forbundet med lav produktivitet, mangel på innovasjon, mer konflikter og mangel på samstemmighet mellom følgerne (Bass & Riggio, 2006). Det er også negativt korrelert med alle komponenter av transformasjonsledelse, og kan oppsummeres som en mangel på evne til å lede, samtidig som det skaper ineffektivitet. Myndiggjorte medarbeidere har trolig en transformasjonsleder, de leverer høyere resultater og har en bedre personlig utvikling (Bass & Riggio, 2006).

2.3 Relasjonskompetanse

Relasjonskompetanse handler om å gjøre andre gode og krever investering. Spurkeland definerer ledernes A faktor som den overordnede dimensjon. A-en står for aksept i den aktuelle situasjonen. Denne faktoren svinger med ulike jobbhendelser, miljøforhold og lederens egen adferd. Den gir ofte uttrykk for noe som er varig, dypere og mer fundamentalt enn det overflatiske. Alle har vi erfaringer med ledere og når man reflekterer over hvordan man har blitt ledet av disse så vil man subjektivt sitte igjen med en høy, middels eller lav aksept faktor (A-faktor). Denne følelsen er sammensatt og det er vanskelig å beskrive den. Den kan ses som en sum av inntrykk og mellommenneskelige reaksjoner som har festet seg. Tillit og følelsesmessig nærhet er hovedkomponentene i A-faktoren (Spurkeland, 2012).

Relasjonskompetanse har røtter i den emosjonelle siden ved ledelse. Begrepet emosjonell intelligens ble kjent blant annet gjennom forskning av Mayer og Salovey og deres modell kalt «The ability model» (2004). Forskning hevder at emosjonell intelligens utgjør 85-90% av det som skiller fremragende ledere fra andre ledere. De framhever betydningen av resonant relasjonsbygging for å realisere effektiv ledelse. Resonans har å gjøre med å oppfatte stemninger og være følelsesvår for omgivelsene (Spurkeland, 2012, s. 15).

Spurkeland har utviklet et måleinstrument for relasjonskompetanse. Han har gjennom modellen evnet å avgrense noen ferdigheter og egenskaper som kan trenes og utvikles. Spesielt i ledertrening så har det vist seg at relasjonskompetanse er utslagsgivende for den enkeltes mulighet til å påvirke omgivelsene. Spurkeland har gjennom utviklingen av måleinstrumentet for relasjonskompetanse redegjort for 14 dimensjoner av relasjonskompetanse og har gjennom undersøkelser av lederes relasjonskompetanse vist en sterk sammenheng til å skape resultater (Spurkeland, 2012, s. 15-16).

Gjennom undersøkelser av 250 ledere og 1500 respondenter (medarbeidere som har vurdert de 14 dimensjonene hos sine ledere) har man kommet fram til 3 hovedkonklusjoner. Første funn er at det er en sterk sammenheng mellom en leders relasjonskompetanse og resultatoppnåelse. Ledere som ikke er dyktige på å skape relasjoner, oppnår heller ikke de ønskede resultatene. Det andre funnet er at lederens A-faktor avsløres i profilen da verktøyet måler en hoveddimensjon på tvers av samtlige 13 dimensjoner. Profilen til lederen sier noe om vedkommendes lederstil, og en kan si at A-faktoren beskriver medarbeidernes gjennomgående akseptnivå for sin leder. Det siste funnet er at kvinner oppnår høyere skår på samtlige 14 dimensjoner, og i 8 av de er utslaget betydelig. Det er spesielt innen den mer komplekse delen av ledelse at ulikheten blir tydelig, spesielt gjelder det emosjonell modenhet og konflikthåndtering. Kvinnelige ledere har dermed høyere A-faktor. (Spurkeland, 2012).

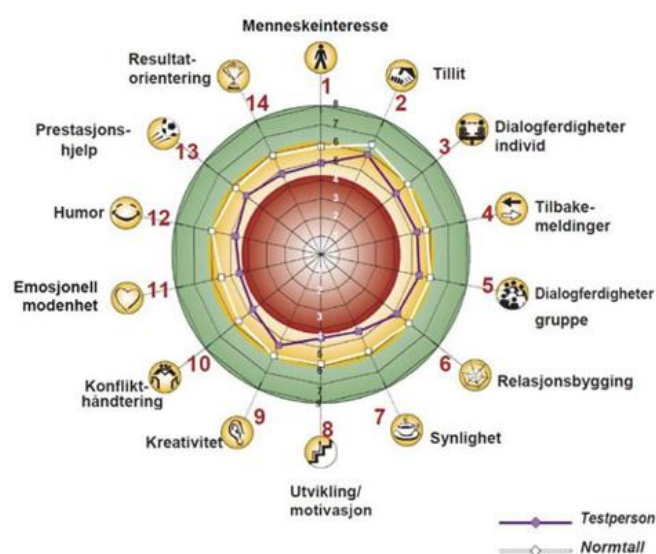


FIG 3 Relasjonskompetanse (Spurkeland, 2012)

Spurkeland hevder at relasjonskompetanse er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse og selve kjernen i relasjonsledelse og at man kan iverksette trening og coaching av leder for å forbedre ledersuksess (Spurkeland, 2012).

2.4 Bruk av teknologi i distanseledelse

Ledelse forandrer natur når man skal skape samhandling over distanse og i dette avsnittet skal jeg belyse det teknologiske aspektet som er viktige å forholde seg til for å kunne lykkes med ledelse på distanse.

2.4.1 e-lederskapet

I dagens samfunn der den globale økonomien endrer strukturer på organisasjoner og vi samarbeider i større grad på avstand, så hjelper teknologien oss til å kommunisere og

oppretholde kontakt til tross for avstanden. Vi benytter tilgjengelige elektroniske løsninger slik som e-møter til både gruppediskusjoner og en-til-en samtaler mellom ledere og medarbeidere. Dette gir en rekke muligheter som tidligere ikke var mulig slik som å dele kompetanse og inspirasjon, forstå kulturelle ulikheter, duplisere suksesser osv. på tvers av organisasjonen. Samtidig så er det mange utfordringer slik som f.eks. kommunikasjon ved bruk av sekundærpråk (engelsk), organisasjons- og landskulturelle forskjeller, ulike tidssoner, forskjellig bruk av systemer og fokus på lokale versus globale prioriteringer (Weisband, 2008). Ifølge nyere forskning så kan noen av disse utfordringene løses gjennom bedre trening av lederne av slike virtuelle team, tydeligere rolleavklaringer, større grad av tillit, oppfølging av gruppeprosesser og deres prestasjoner samt bruk av teknologi til passende oppgaver og utfordringer (Weisband, 2008). Nyere forskning viser også at mange ledere av medarbeidere over avstand som benytter teknologi som kommunikasjonsredskap, ikke har denne kompetansen eller ikke evner å benytte den (Weisband, 2008).

Denne form for ledelse på avstand og med stor bruk av såkalt e-lederskap, forandrer naturen i lederskapet. Spesielt kan ledere oppleves som svært distanserte, hvis de er fysisk på lang avstand, dersom de maksimerer egen status og makt gjennom sin posisjon, eller dersom de sjelden har kontakt med medarbeiderne sine (Weisband, 2008).

Noen hevder sterkt at man må forstå e-en i e-lederskapet. Det er kritisk for å kunne forstå hvordan skiftet i det nye og «flatere» arbeidslivet endrer naturen i lederskapet. Man har økt tilgang på informasjon og til menneskene en samarbeider med, noe som forandrer måten man samhandler og hva man drøfter. Lederskapet er ikke lenger knyttet til hierarkiske strukturer da den beveger seg lenger ned og utover i organisasjonen. Man utvikler og skaper nettverk som krysser på tvers av organisasjonens grenser. Ved å krysse fysiske og sosiale grenser, kan ledere skape forvirring og motstand blant medlemmer i teamet. Weisband (2008) definerer lederavstand som leder-medarbeiders fysiske avstand, opplevd sosial avstand og opplevd interaksjonsfrekvens. Lederes mer eller mindre sofistikerte bruk av teknologi vil også være begrenset av infrastrukturen som arbeidsplassen har til rådighet (Weisband, 2008).

De som har studert effektene av distanse i arbeidslivet, fant stort sett negative effekter slik som lavere kommunikasjon, gjensidig kunnskapsproblemer og koordinerings utfordringer i arbeidet. Men det er uklart hvorfor det er slik, da det kan bunne i ulike elementer slik som mangel på sosial tilstedeværelse, svakere sosial påvirkning eller andre mulige faktorer (Weisband, 2008). Som leder av slike team og teamledere, må man ta ansvar for å finne

løsninger på kommunikasjons utfordringer. Intra-gruppe kommunikasjon kan forbedre samhandlingen og forklares som hyppig kommunikasjon, for å opprettholde sterke prestasjoner gjennom bedre koordinasjon på både arbeidet og problemløsingen så vel som informasjonsflyten og kreativiteten. Dette gjelder både oppgaveorientert innhold slik som kunnskapsdeling, men også sosialt innhold slik som uformelle samtaler (Weisband, 2008).

Digital kommunikasjon er i en global organisasjon et viktig element, men det er viktig å huske på hele mennesket. For å være i en nær relasjon må man som leder ha hyppig interaksjon med medarbeiderne og se dem jevnlig. I tillegg til formelle møteplasser må man også sette av tid til uformell samhandling, både i fellesskap og en-til-en. Disse må skje både digitalt og fysisk, som vil kreve at man utfører noe reisevirksomhet (Fjellheim, 2019).

Å lede noen fra avstand der man i begrenset grad møter hverandre ansikt til ansikt, kan skape utfordringer som man ikke har i nære relasjoner. I et distansesamarbeid vil lederen ha begrenset informasjon da denne mottas i samtaler med medarbeideren, der man i redusert grad er i stand til å validere om det som blir kommunisert er representativt eller ikke. Hvert enkelt menneske har et behov for å vise fram sin beste side og sine suksesser, og det er vanskelig for lederen å evne se de sidene som kanskje ikke er like flatterende. Dersom man i tillegg baserer informasjon mottatt av andre i organisasjonen lokalt nært medarbeideren, filtrert gjennom deres opplevelser og antagelser, så kan dette skape det som kalles relasjonelt grums. Man evner ikke å sjekke ut hverken positive eller negative fakta, og faller i større grad ned på antakelser og forestillinger som ikke representerer virkeligheten (Bushe, 2012). Denne type usikkerhet er vanskelig å forholde seg til, og det naturlige for mange ledere er å etterstrebe kontroll gjennom å validere mål, basert på kvantitativ data. Slik rapportering kan skape en illusjon av kontroll der følgerne holdes ansvarlig for å oppnå målene som man er i stand til å måle. Denne type struktur og metodikk underbygger maktrelasjoner på en hierarkisk måte, og tvinger fram en kommunikasjonsmetode som fokuserer på måling og rapportering av måloppnåelse og leveranser (Streatfield, 2001).

2.4.2 Ledelse og interaksjonsstil over distanse og i virtuell samhandling

I undersøkelser har man funnet ut at grupper med en leder som arbeider ansikt-til-ansikt (ata) skårer høyere på samhold, løsningsaksept og gruppe synergier enn i virtuelle team (vt) med ikke fysisk tilstedeværende leder. Ata team demonstrerte høyere nivåer av lederskap og en konstruktiv interaksjonsstil der vt hadde lavere nivåer av ledelse og en defensiv interaksjonsstil (Weisband, 2008).

Bevissthet omkring ledelse har vist seg å forbedre resultatene i både ata team og vt. Spesielt så viser transformasjonsledelse en positiv effekt da den oppmuntrer medlemmer av teamet til å bidra med innsikt og ideer noe som har gitt fordeler i forhold til resultater. (Weisband, 2008). Interaksjonsstil har også betydelig påvirkningskraft på teams evne til å skape gode resultater og samstemmighet omkring løsninger (Weisband, 2008). Når vi snakker om interaksjonsstil, så menes kommunikasjonsmønstre. I vt så har man funnet at det generelt er mindre kommunikasjon, både verbal og non verbal, som igjen forringer teamets evne til å oppnå god samhandling. Det er også kommet fram at man i større grad gir uttrykk for personlige holdninger som kan grense opp mot fornærmelser og verbale usømmeligheter. Andre medlemmer kan ha en tendens til å gjemme seg unna ved minimal deltagelse og involvering. Man har også funnet ut at vt skaper mer polariserte avgjørelser og mindre samstemmighet blant gruppens medlemmer (Weisband, 2008).

Forskere hevder at vt med transformasjonsledere har en høyere grad av tillit, robusthet og måloppnåelse. Men, fordi man ikke i like stor grad som i ata team er i stand til å benytte det nonverbale, slik som ansiktsuttrykk, stemmeleie, kulturell måte å kommunisere på og så videre, vil nivået av lederskap være lavere (Weisband, 2008).

2.5 Tillit og dets funksjon

En betingelse for å skape et godt samarbeid er å skape høy grad av tillit mellom en leder og medarbeiderne. Det er to betingelser som må ligge til grunn for å skape tillit mellom to parter. Den første betingelsen er risikoen og defineres som “the perceived probability of loss”; for å kunne stole på andre må en ta en risiko for at den andre part kan handle opportunistisk eller mot forventning. Den andre betingelsen er “interdependence” som kan beskrives som gjensidig avhengighet (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998). Tillit er ikke noe en kan beslutte eller implementere, den bygges over tid gjennom samarbeid, arbeid mot felles mål, problemløsninger, beslutninger og utviklingsaktiviteter (Das & Teng, 1998).

Antonakis og Atwater (2002) hevder at en leders egenskaper ikke kan være så synlig for distanserte medarbeidere. De mener at lederes evner og integritet er synlig hvis de har direkte informasjon om vedkommendes prestasjoner og adferd, og dette er vanskelig når man arbeider over distanse. Manglende synlighet kan også gjøre at lederen ikke har informasjon om hvordan vedkommende oppfattes av sine følgere. Dersom de frykter at medarbeidere ikke ser deres evner og egenskaper, og på grunn av dette ikke har tillit til dem, kan det føre til økt grad av kontroll for å redusere usikkerheten. Det kan igjen føre til negative konsekvenser da

økt kontroll og rapportering vil gi signaler om at lederen ikke tror på følgernes evner og velvilje. Det betyr at manglende synlighet på grunn av distanse, kan føre til utfordringer både for lederne og følgerne (Antonakis & Atwater, 2002).

2.6 Formell og uformell dialog

Å lede gjennom småprat handler om å forstå den uformelle organiseringen i forhold til den formelle. Leder må delta i småprat og gjøre det med den rette hensikt, nemlig interesse for menneskene og arbeidet de utfører. Småprat må være åpen og ærlig uten beregnende intensjoner – og skal være uformell og tillitsbasert (Ekman, 2004).

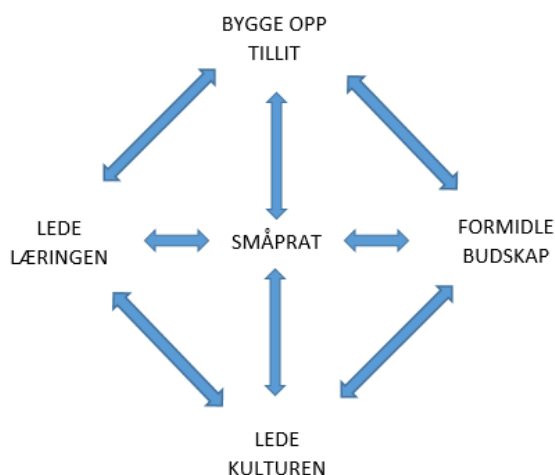


FIG 4 Lederskap gjennom småprat (Ekman, 2004)

Lederskap gjennom småprat handler om å forstå og ta hensyn til småpratens ulike funksjoner og er visualisert gjennom Ekmans modell ovenfor. Det handler om å delta i småprat og vinne tillit som leder. Dette innebærer 1) å være småpratens balansekunstner; man skal ikke være kompis, men man kan heller ikke tro at lederrollen i seg selv er nok til å få tillit som leder. Man må i tillegg delta i de uformelle samtalene. 2) å lede læringssmåprat; lederen må skape arenaer der medarbeidere på tvers av organisatoriske enheter kan samtale. Kunnskapen medarbeiderne besitter må spres og utvikles ut over organisasjonens grenser. 3) å forankre organisasjonens tekster gjennom å formidle budskap; lederen må hjelpe til å fortolke budskap i strategier og beslutninger som er fattet. Gjennom å delta i småprat kan de redusere avstanden mellom ledere og følgere. 4) å lede kulturen; handler om å leve som man lærer, det uformelle budskapet må stemme med det formelle. Dersom det man sier og gjør ikke stemmer overens, blir man som leder fort avslørt og slikt spres fort i småprat (Ekman, 2004). Sannsynligvis er evnen til å bygge opp tillit en av de viktigste egenskapene i ledelsessammenheng. Tillit bygges over tid og gir mandat til å lede; jo større tillit, desto mer

kontroversielle samtaler er mulig. Ved ledelse over distanse så er andelen uformelle dialoger redusert og begrenset. Dette vil igjen kunne påvirke evnen til å bygge og opprettholde tillit.

Et av menneskets grunnleggende behov er å kjenne tillit og nærhet til andre mennesker. Ved manglende tillit, blir vi hemmet og usikre, noe som kan gi negative utslag på mange vis. Og jo mer kunnskapsintensivt arbeidet er, desto viktigere er det med tillit i og med at kunnskapsarbeid ofte handler om å håndtere og løse arbeidsoppgaver som ikke er rutinemessige. Tillit handler om å håndtere usikkerhet, den utvikles i relasjoner gjennom erfaringer og at vi prater med hverandre. Ofte er det nettopp evnen til å prate med hverandre som avgjør hvor sterkt forholdet er, og det er gjennom den uformelle småpraten om ting og hendelser omkring oss, at vi oppklarer og unngår misforståelser og etablerer tillit til hverandre. Det tar tid å bygge opp tillit, men tar liten tid å rive den ned (Ekman, 2004).

Tilliten som medarbeidere tildeler lederen i en stadig bedømmelsesprosess, er avgjørende for lederens mandat til å lede. Dette mandatet avgjøres i den uformelle småpraten. Ledere som ikke får dette mandatet, vil oppleve å avsettes dersom tilliten ikke er bygd opp eller om den blir revet ned. Jo større tilliten er overfor leder, desto mindre er faren for at beslutninger behandles i den skjulte småpraten. I tillitsbaserte forhold vil man lufte tanker åpent, og mindre andel småprat vil holdes skjult overfor lederen (Ekman, 2004).

Det viser seg at det er de uformelle lederne som får mest tillit hos medarbeiderne. Det som særmerker det uformelle lederskapet er at det er sprunget ut fra de normene som gjelder blant medarbeiderne. De har gjennom det uformelle lederskapet et løyve til å delta i og påvirke samtalen på arbeidsplassen. Således har man mulighet til å styre den uformelle samtalen. Disse lederne har et forsprang på de formelle lederne, da de har tilgang til både den skjulte og åpne småpraten (Ekman, 2004).

3. Metodisk tilnærming

Det var flere grunner til at jeg valgte å bruke Q-metoden til mine undersøkelser. Jeg kjente ikke til denne metodikken fra tidligere, men da min veileder foreslo dette ble min nysgjerrighet vekket. Etter å ha lest meg opp på denne metodikken fant jeg det svært hensiktsmessig å benytte Q-metoden, da det er en velegnet metodikk for å utforske informantenes subjektive erfaringer omkring samarbeid over distanse. Jeg opplever også at Q-metoden ivaretar informantene på en god måte da de får uttrykt sin erfaring og subjektivitet gjennom sortering av utsagn, gjennom anonym deltagelse. Samtidig så ønsker jeg genuint at informantene skal få dypere innsikt i egen samarbeidsevne og utnyttet potensiale, så jeg gav tilbud om samtaler i etterkant dersom de ønsker å være åpne om sin sortering og funn i min undersøkelse. Jeg har også avtalt med alle at jeg selvsagt vil gjøre studien tilgjengelig for alle som ønsker mer informasjon om resultatene.

Kapitlet vil romme en beskrivelse av Q-metoden og hele det vitenskapelige fundament. Deretter vil jeg beskrive forskningsprosessen og gjøre rede for min reise underveis i prosessen. Jeg vil også komme med mine betraktninger omkring studiens metodiske kvalitet, forskningsetiske hensyn og utøvelse av forskningsrollen. Underveis vil jeg redegjøre for begreper som er knyttet til metoden.

3.1. Hva er Q-metode?

Q-metode ble introdusert i 1935 av William Stephenson som hadde to PhD'er i henholdsvis fysikk og psykologi fra to universitet i England. Han var kritisk til hvordan man innenfor naturvitenskapen hadde et ensidig fokus på objektive målinger og at man innenfor psykologien hadde en tradisjon for å redusere mennesket til objekter (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Stephenson utviklet Q-metoden som vitenskapelig studerte nyansene i menneskenes preferanser, holdninger, personlighet og sosiale interaksjoner. Den tilbyr et begrepsmessig og systematisk rammeverk og en forskningsteknikk for å utforske menneskets subjektivitet (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012). Q-metode bygger således en bro mellom kvantitative og kvalitative tilnærminger, noe som for forskere som kommer fra de to tradisjonene kan oppleve som provoserende (Størksen, 2010). Nettopp fordi den kombinerer to ulike forskningstradisjoner, har den kanskje ikke vært så utbredt.

Q-metode favner både det sosialkonstruktivistiske, sosialkonstruksjonelle og det fenomenologiske perspektivet. Førstnevnte omhandler det personlige og psykologiske aspektet ved meningskonstruksjon. Med dette menes hvordan vi som mennesker er selektive i

hva vi retter oppmerksomheten mot samtidig som vi tolker vår fysiske og sosiale verden, og som deretter resulterer i de synspunktene og de strukturer vi har. I det sosialkonstruksjonistiske perspektivet så flyttes fokuset til de sosialt konstruerte og delte meningsdannelsene (Watts & Stenner, 2012). Fenomenologien har også klare likhetstrekk til Q-metoden da den forfekter at virkeligheten er noe vi erfarer ut ifra hvordan vi lar den fremtre for oss. Den omhandler hvordan mennesket opplever sin tilværelse, nye elementer som oppstår og hva som fremstår som virkelig for en (Nyeng, 2012).

3.2 Operant subjektivitet

Operant subjektivitet er noe som er formet av den kontekst som er skapt her og nå (Watts & Stenner, 2012). Den kommer man fram til gjennom å se hele mennesket og adferden ut fra omgivelsene. Det er i denne sammenhengen at subjektiviteten trer fram, det er ikke noe som bare er knyttet til tanker og/eller handlinger. Når man utforsker hvordan man kommuniserer rundt et fenomen, er man i stand til å identifisere trekk og kanskje også vaner ved denne kommunikasjonen. Innholdet vil ha forskjellig mening ut ifra hvem som sorterer utsagnene, da konteksten er hentet fra ens egen kommunikasjon og subjektive opplevelse. Man kan derfor også hevde at subjektivitet i Q-metoden ikke er en allmenngyldig sannhet, eller noe som kan ses opp mot en hypotese som kan testes i et deduktivt system. Den er et resultat av en praktisk gjennomføring av å plassere utsagnene i en matrise, korrelasjon, faktor analyse og abduktiv fortolkning (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010).

3.3 Abduksjon

Q-metoden bygger på abduksjon, der den subjektive erfaringen ikke skal måles eller testes mot en hypotese, men skal oppdages i forskningsprosessen (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Det handler om å søke etter ny innsikt og å forklare hvorfor et fenomen trer fram på en bestemt måte. Det kan være en tolkning som overrasker i stedet for å generalisere eller hypotese-teste eller å forklare. Denne nye innsikten kan være en oppdagelse både for informantene og for forskeren (Wolf, 2010). I sorteringen av utsagn så utfordres informantene til å gjøre prioriteringer omkring et fenomen. Deretter skal forskeren tolke alle informantenes innsamlede materiale og statistisk bearbeide deres Q-sorteringer for å finne svar på det man ønsker å undersøke. I tillegg så skal man finne meningsinnhold som kan utfordre informantenes tanker om fenomenet. Her ligger det et potensial for forskeren å oppdage nye elementer, noe som man må være åpen for. Da er det viktig å ikke være forutinntatt eller å la designet styre oppdagelsene. Man skal som forsker være objektiv og la dataen styre tolkningen (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010, Wolf, 1980).

3.4 Forskningsprosessen

3.4.1. Kommunikasjonsunivers

Kommunikasjonsuniverset er et viktig element i Q-metoden og er essensiell for å få dyp innsikt, for å lykkes med studien. Det stammer fra det latinske uttrykket *concursum* og kan tolkes som «a running together» (Brown, 1993; Kvalsund & Allgood, 2010).

Kommunikasjonsuniverset forstås som all aktuell uttrykt kommunikasjon om det temaet som studeres (Kvalsund & Allgood, 2010; Thorsen & Allgood, 2010). En viktig betingelse er at kommunikasjonsuniverset er representativt for deltagerne som skal uttrykke seg (Watts & Stenner, 2012; Thorsen & Allgood, 2010). Alle informantene må oppleve at de er i stand til å vurdere seg selv og sin situasjon ut ifra de utsagn som er skapt. Man skal kunne oppleve å kjenne igjen sin virkelighet i utsagnene.

I arbeidet med kommunikasjonsuniverset så er det tre definerte måter å tilnærme seg dette på (Wolf, 2010). De tre metodene er teoretisk, naturalistisk eller ved en kombinasjon av disse to. Den teoretiske tilnærmingen er å ta tak i teori skrevet om tematikken, og den naturalistiske er gjennom observasjoner eller gruppeintervjuer med mennesker som har en tilknytning til temaet som man ønsker å forske på. Jeg har valgt en kombinasjon av den naturalistiske tilnærmingen og den teoretiske. Jeg har i dialog med lederkollegaer, observasjoner og selvrefleksjon en sterk tilknytning til og erfaring med de utfordringer som man møter i hverdagen som global leder der man har som mål å skape et godt samarbeid på distanse. Vi har i formelle og uformelle settinger drøftet dette temaet, så jeg vil si at selv om jeg ikke har gjennomført et formelt fokusgruppeintervju, så har jeg hatt rikelig med informasjon på bakgrunn av alle diskusjonene, dilemmaene og samarbeidet i ledergruppen. Jeg har også gjennom dialog med teamledere som rapporterer til globale ledere, fått innblikk i hvordan de opplever å bli ledet på distanse – de utfordringer og deres opplevelser har gitt mye informasjon fra deres ståsted. Samtidig har jeg lett mye etter svar på de utfordringer som jeg har støtt på i teorier om relasjonsledelse og distanseledelse. Disse to tilnærmingene opplever jeg utfyller hverandre og jeg har gjennom dette forsøkt å skape et kommunikasjonsunivers som kan favne de subjektive erfaringer som de globale lederne besitter.

3.4.2 Q-utvalg og forskningsdesign

Etter at man har fått en oversikt over kommunikasjonsuniverset starter man med å lage Q-utvalg. Det er kommunikasjonsuniverset og problemstillingen som er grunnlag for å utforme

Q-utvalget. Hensikten med Q-utvalget er å gi respondentene mening slik at de kan kjenne seg igjen. Ved å gjøre dette gir man mulighet til å sortere og dermed sette sammen et bredt utvalg med utsagn som man opplever er representativt i forhold til ens subjektive opplevelse (Watts & Stenner, 2012). En måte å gå fram på er å ta i bruk en strukturert tilnærming. Den mest vanlige metoden for dette er Fischers «balanced block design». Denne metoden er svært effektiv for å skape et balansert og representativt Q-utvalg (Stephenson, 1953; Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010).

Det er utfordrende å skape et Q-utvalg som skal representere mange ulike mennesker, og kanskje spesielt når man er en del av miljøet selv slik jeg er. Jeg er jo ikke en objektiv part i dette eller en utenforstående. Jeg er en del av kulturen og min personlige utfordring har vært å distansere meg slik at jeg kunne skape et bredt spekter av Q-utvalg som gjorde at alle respondentene kunne kjenne seg igjen. En metode er å benytte «Fischer's balanced block design» som skaper en strukturert metodikk som hjelper forskeren til å bryte ned temaene til et bredt og balansert nok utvalg (Wolf, 2010). Ved å benytte denne metodikken, så mener jeg at jeg har evnet å skape et bredt nok spekter av Q-utvalg som representerer mangfoldigheten og som gir gode nok muligheter til å skape sorteringer som representerer alle respondentene.

I studien min har jeg valgt følgende effekter og nivåer:

Tabell 1: Forskningsdesign

Effekt		Nivå	Celler
Relasjon	Individuell omtanke (a)	Resultatorientert (b)	2
Tillit	Myndiggjøring (c)	Kontroll (d)	2
Samarbeidstetthet	Nært/tett samarbeid (e)	Distansert/tilfeldig samarbeid (f)	2
Totalt			8

Basert på kommunikasjonsuniverset og problemstillingen så endte jeg opp med tre effekter med to nivåer på hver effekt. Relasjon var en effekt med Individuell omtanke (a) og Resultatorientert (b) som nivå. Deretter valgte jeg Tillit som effekt, med nivåene Myndiggjøring (c) og Kontroll (d). Til sist valgte jeg Samarbeidstetthet med nivåene Nært/tett samarbeid (e) og Distansert/tilfeldig samarbeid (f). Dette ga i sum 8 cellekombinasjoner ($2 \times 2 \times 2 = 8$); ace; acf; ade; adf; bce; bcf; bde; bdf. Selv om man kan benytte et sted mellom 40 og 80 utsagn så valgte jeg likevel å begrense meg til 40 utsagn, for å gjøre oppgaven overkommelig for respondentene. Jeg var også sikker på at jeg hadde utsagn som både dekket bredde og balanse. I hver celle er det 5 utsagn, som dekker de ulike effektene og nivåene, både på en positiv og en negativ måte.

Jeg hadde flere runder med omformuleringer fra første utgave på utsagnene. Og jeg måtte formulere utsagnene på engelsk da jeg er en del av en internasjonal organisasjon der respondentene kommer fra 5 ulike land. Det å benytte termer og uttrykk som ofte benyttes i vår organisasjon er viktig for å sikre kommunikasjonsuniverset, spesielt når det ikke er på morsmålet til noen av respondentene. Alle respondentene var fra Norge, Sverige, Finland, Danmark og Litauen, da det er disse land som er representert i CSD. Jeg lot det også gå litt tid mellom hver gang jeg evaluerte utsagnene, da det er lett å gå seg blind i prosessen. Jeg oppdaget flere ganger at jeg hadde skrevet feil, formulert meg uklart, brukt for vanskelige termer og så videre. Da jeg var fornøyd med utvalget utførte jeg en test på en kollega, og tilbakemeldingen var at utsagnene var lette å forstå, uproblematisk å plassere i forhold til balanse og hadde god bredde. Det at jeg hadde arbeidet mye med utsagnene, og evaluert de igjen og igjen, hadde gitt en balanse og bredde som var tilfredsstillende.

For en som ikke arbeider i vår organisasjon så vil jeg anta at en del av utsagnene oppleves som litt utfordrende; de er på engelsk og har en del begreper som man ikke benytter i daglig språk. Men nå er det slik at engelsk er lederspråket i Danske Bank og begrepene som for andre kan oppleves som «på et høyere nivå», blir brukt i det daglige, både i møter, mail, presentasjoner også videre. Et eksempel er “By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust.” Både begrepene “empowerment” og “enable” er en del av begrepsuniverset til lederne i CSD i Danske Bank. Dette er et eksempel på at vi i CSD har etablert et eget kulturelt «stammespråk», noe jeg også får en del tilbakemeldinger på når vi tar imot nye kollegaer utenfra. De har utfordringer i starten både fordi all dialog er på engelsk og på dette «stammespråket». Men det viktigste var at alle respondentene som jeg benyttet til denne studien hadde et naturlig forhold til språket som ble brukt i sorteringen, da det var de som skulle oppleve at sorteringen representerte deres subjektive opplevelse.

Det er viktig at utsagnene er åpne og ikke lukkede da det gir mulighet til å skape subjektiv mening og deretter åpne for selvrefleksjon. På denne måten gir man respondenten mulighet til å overveie hvor enig, uenig eller relevant utsagnet er (Kvalsund & Allgood, 2010). Et annet element er at man skal gi mulighet for å oppdage transitive tanker. I prosessen med å sortere kan man gjøre oppdagelser omkring sin subjektive opplevelse der uforutsigbare tanker eller følelser endres og gjøres eksplisitt. Et eksempel på dette er utsagnet “I feel a bit inadequate because I find that the distance prevents us from having high quality in creating a great

relationship and collaboration”. Dette er en relativt sterk ytring som dermed kan skape følelser omkring temaer som man kanskje i det daglige ikke reflekterer for mye over.

3.4.3. Personutvalg

I Q-metoden er det ikke essensielt at antall informanter er så veldig stort. Dette fordi det ikke er et mål i seg selv å generalisere. Q-metoden søker å få frem gyldige tanker blant de som har sortert, og ikke det gyldige synet i en hel populasjon (Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980). Jeg vil anta at andre organisasjoner på tvers av bransjer med liknende global organisasjonsstruktur som CSD i Danske Bank, vil kunne kjenne seg igjen i faktorsynene.

Det som er viktig er at personutvalget, P-utvalget, er representativt i forhold til det man ønsker å undersøke. Det bør være minst 4 personer som skårer høyt nok til å representere hvert faktorsyn (Thorsen & Allgood, 2010).

Jeg har inkludert lederkollegaer på tvers av CSD, som representerer mange ulike fagområder og som ikke nødvendigvis samarbeider med hverandre. Jeg ville sørge for at P-utvalget representerte større deler av CSD, slik at man ikke kunne identifisere spesifikke ledergrupper eller gå på akkord med konfidensialiteten eller anonymiseringen av respondentene. Også fordi dette kunne gi nyanser som man kanskje ikke ville finne dersom man var for snever i P-utvalget, for eksempel ved å begrense det til to ledergrupper. Med min tilnærming fikk jeg et utvalg fra mange ledergrupper, noe som også forhindret at spesifikke grupper med særegne kulturer fikk større representativ makt. Ved å inkludere fra hele CSD, sørget jeg for å etablere et P-utvalg som representerte på tvers av grupper, land og kulturer. Jeg inviterte alle respondentene til møter enten fysisk eller digitalt, og alle inviterte valgte å delta. Jeg hadde også forespurt de muntlig på forhånd om jeg kunne kontakte de omkring undersøkelsen, noe som gav 100% suksessrate på mine invitasjoner. I møtene var jeg tilgjengelig for spørsmål eller veiledning overfor respondentene, men holdt meg i bakgrunnen og på avstand. Dersom de hadde spørsmål eller kommentarer underveis så var jeg til enhver tid tilgjengelig.

P-utvalget bestod kun av funksjonelle ledere som hadde medarbeidere eller team ledere som arbeidet på distanse. I og med at denne undersøkelsen handler om samarbeid mellom ledere og medarbeidere over avstand, så snevret dette naturlig inn P-utvalget. Noen hadde lang erfaring som globale ledere, andre hadde kortere fartstid, men uansett lengde på erfaring så hadde de relevant erfaring i hvordan samarbeidet fungerte på distanse.

distance”. I tillegg til instruksen så gikk jeg muntlig gjennom metodikken i hvert møte før jeg trakk meg tilbake og ga de rom til å sortere og fullføre aktiviteten uforstyrret. Jeg opplevde dette som nødvendig da instruksen var lang og detaljert samtidig som den nødvendigvis måtte være på engelsk. Slik sørget jeg for at alle var godt informert og unngikk feil som kunne skape frustrasjon og gi en opplevelse av høy kompleksitet. Mange gav uttrykk for at dette var en helt ny og ukjent metode, men også at det var svært interessant.

3.4.5. Faktoranalyse

Faktoranalysen som utføres i Q-metoden er basert på en korrelasjonsanalyse som ser på sammenfallende mønster mellom de individuelle sorteringene. Analysen avdekker sorteringer (individer) som deler samme subjektive ståsted om temaet som forskes på (Watts & Stenner, 2012). I denne studien omhandler det avstandslederens subjektive opplevelse om hvordan de skaper et godt samarbeid over distanse.

Etter innsamling av alle matrisene, ble de lagt inn i et analyseprogram som heter PQMethod 2.11 (Smolck, 2002). Da alle sorteringene var registrert, utførte programmet en statistisk beregning som igjen gir et grunnlag for å vurdere antall faktorsyn. Fra faktoranalysen fikk jeg åtte uroterte faktorsyn, og av disse hadde 4 en eigenvalue over 1. Eigenvalue indikerer faktorens statistiske styrke og forklaringssegenskaper og, der en verdi over 1, forteller at faktoren representerer mer enn en sortering (Watts & Stenner, 2012).

Deretter gjennomførte jeg en varimaxrotasjon på 2, 3 og 4 faktorløsninger, for å finne ut hvilken faktorløsning som egnet seg best til min studie. Selv om eigenvalue gir en indikasjon på hvor mange faktorer som kan være aktuelle, så er ikke dette den eneste indikatoren å benytte for valg av antall faktorsyn. Dersom det er et høyt antall sorterere, så kan det påvirke slik at lave korrelasjonstall uten signifikante ladninger, likevel gir en høy sum som medfører at eigenvalue kommer over 1. En annen viktig avgjørelsesfaktor er hvor mange signifikante ladninger som finnes på hver faktor. Det skal minst være to ladninger som ligger til grunn for et faktorsyn. Det er ikke en fasit for hvor mange faktorer man skal velge i Q-metoden, men anbefalingen er at det er fire til seks signifikante ladninger per faktor (Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980). Derfor valgte jeg en tre-faktor analyse, da dette gav et godt antall signifikante ladninger per faktor, men også høyere korrelasjon mellom faktorene. Det siste er ikke nødvendigvis en fordel for fortolkningen av faktorene, da de har en god del til felles.

I løsningen med 3 faktorer, ladet fem sorteringer på faktor 1, fire sorteringer ladet på faktor 2 og fem sorteringer ladet på faktor 3. Denne løsningen hadde den høyeste korrelasjonen

mellom faktor 1 og 2 på 54,5%. Korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 var på 45,2%, og korrelasjonen mellom faktor 2 og 3 var på 50,3%. Samlet forklarende varians for løsningen var på 64 %.

Tabell 3: Korrelasjon mellom faktorene ved tre faktorsyn

	1	2	3
1	1.0000	0.5458	0.5031
2	0.5458	1.0000	0.4521
3	0.5031	0.4521	1.0000

3.4.6 Faktorfortolkning

Etter at man har analysert faktorene så starter man med å fortolke de. Man har funnet ut hvordan sorteringene er plassert mot hver faktor, og de som er plassert nær faktorene utgjør da et faktorsyn. Faktorskåren står sentralt i tolkningen og viser gjennomsnittet for plassering av utsagn i en gitt faktor. Gjennomsnittsmønsteret viser et teoretisk gjennomsnitt for sorteringene som utgjør faktoren og gir et bilde av de som sorterer relativt likt (Kvalsund & Allgood, 2010). Det vil si at den representerer ikke en enkelt sortering, men den sammensatte faktorskåren. Og det er denne faktorskåren som skal fortolkes abduktivt. Som jeg tidligere har nevnt så er abduksjonsprinsippet viktig da det gir grobunn for å være undrende, nysgjerrig og åpen for å oppdage nye forståelser og ideer. Som forsker skal det gjøre meg i stand til å sette meg inn i respondentenes sinn og fange opp alle synspunktene som finnes i faktoren (Watts & Stenner, 2012).

I fortolkningen er det de utsagnene som gis høyest positive og negative verdi og som da ligger i ytterpunktene av matrisen som er av størst betydning i fortolkningen. Dette er de utsagn som plasseres på +5, +4, +3 og -3, -4, -5. Likevel så er det viktig å inkludere de utsagnene som er plassert i midten, her er det plasseringene -2, -1, 0, 1, 2. Dette er de som oppleves som nøytrale eller ikke relevante, men har en betydning da de danner et bakteppe og gir en forståelse av helheten (Watts & Stenner, 2012). De karakteristiske utsagnene (distinguishing statements) er viktige da de er utsagn som skiller signifikant mellom faktorene. Andre utsagn som er viktige er de sammenfallende da de forteller hva faktorene har til felles (Watts & Stenner, 2012).

3.4.7. Teori jeg ble oppmerksom på underveis

Jeg oppdaget underveis et interessant tema som jeg ikke hadde sett nærmere på idet jeg utformet utsagnene. Teorien om og viktigheten av at ledere utøver en balanse mellom formell og uformell dialog og samhandling, opplevde jeg som svært relevant og valgte å ta det med inn i teoridelen. Dette er en viktig forutsetning for å skape tillit, og tillit er en av de tre

effekter som undersøkes i denne oppgaven. Det er også slik at når man arbeider på distanse og majoriteten av samarbeid foregår via skype, telefon og mail, så begrenser dette mulighetene for uformell dialog, noe man også kan finne i effekten samarbeidstetthet.

3.5 Studiens kvalitet

3.5.1. Validitet

Definisjonen på validitet er *gyldighet*, det vil si evnen til å måle det den sier den skal måle.

Når man benytter Q-metode så er det med den hensikt å måle den subjektive opplevelsen. For å kunne si at en Q-studie er valid, så betinges dette av flere elementer. Dersom man som forsker evner å gjøre de rette valg underveis, er bevisst prosessen samt benytter metodikken slik at respondentene faktisk er i stand til å sortere og vurdere hva som er deres subjektive sannhet så er muligheten til å lykkes med å skape en gyldig og dermed valid forskning stor (Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980). Sorteringsinstruksjonen er en viktig forutsetning for at respondentene faktisk sorterer ut ifra egne meninger. For å understreke dette valgte jeg å ta inn følgende setning i bold skrift på sorteringsinstruksjonen; ***“Please sort the statements according to how you experience leading on a distance, not according to how you would wish it to be or how you think some might expect it to be. Be as honest as possible when you sort the statements, there are no right or wrong answers.”*** Det var nødvendig for å sikre en ærlig sortering. Jeg presiserte at de skulle sortere etter det reelle og ikke det ideelle eller ut fra hva de opplever er forventet (Kvalsund & Allgood, 2010). Jeg deltok passivt i alle sorteringene, enten fysisk eller på skype, og informerte muntlig i tillegg til at alle fikk en skriftlig sorteringsmatrise, slik at alle visste hva de skulle gjøre. Dersom det kom spørsmål underveis, veiledet jeg de slik at de utførte sorteringen korrekt.

Også kommunikasjonsuniverset påvirker validiteten og kan være en kilde til feil i en Q-studie (Watts & Stenner, 2012, Brown, 1980). I og med at jeg er del av den organisasjonen som jeg ønsket å utføre undersøkelsen i, så hadde jeg stor innsikt i kommunikasjonsuniverset. Dette mener jeg er et fortrinn, og reduserte mitt arbeid i å avdekke dette. Men det at jeg er en del av organisasjonen kan muligens være en faktor som spiller inn på validiteten på oppgaven. Respondentene vet hvem jeg er, og kan da muligens påvirkes av at en de kjenner skal få innsikt i deres subjektive opplevelser. Hvor godt man lykkes i å skape et godt samarbeid med teamledere på avstand, kan oppleves som et sårbart tema i seg selv. Dersom man legger de to elementene til sammen, forskeren er en de kjenner og en som de kommer til å møte i ulike sammenhenger, samt at man opplever litt utilstrekkelighet, kan det påvirke respondenten til å sortere det som er «politisk korrekt», som forventet eller litt bedre enn det man faktisk

opplever. Jeg har forsøkt så godt som mulig å skape tillitsgrunnlag for dem til meg og forskningsprosessen, ved å sikre full anonymitet – og jeg har fokusert på at hensikten er å lære om hvordan dette oppleves, for så igjen å omdanne dette til innsikt.

Det er viktig å sikre at utsagnene gir bredde og dybde slik at alle respondenter er i stand til å sortere slik at de opplever at deres bidrag viser og måler deres subjektive opplevelse. Som forsker må jeg være bevisst av at jeg ikke begrenser utsagnene slik at de påvirker respondenten på en uønsket måte (Kvalsund & Allgood, 2010).

Som sagt så har det vært viktig å sikre anonymitet, og jeg har ikke informert til noen hvem som deltar. Jeg har ikke holdt fellesmøter for respondentene, kun invitert hver enkelt til lukkede møter. På denne måten har jeg også sikret at de ikke vet om hverandre, og har derfor redusert mulighet til å samsnakke seg imellom og påvirke hverandre.

3.5.2. Reliabilitet

Viktigere enn validitet er reliabilitet i Q-studier. Det handler om hvor *pålitelig* studien er. Det vil si hvor sannsynlig er det at det samme personutvalget sorterer de samme utsagnene på samme måte under de samme sorteringsbetingelsene (Brown, 1980). Reliabiliteten i en Q-studie synliggjøres i reliabilitetskoeffisienten. Dersom den er høyere enn 0,8 viser den at respondentene under samme forhold med høy sannsynlighet vil sortere på samme måte. Et annet forhold som påvirker reliabiliteten er at jo flere respondenter som definerer en faktor, desto høyere er påliteligheten i studien. Det bør være fire eller flere sorteringer for å definere en faktor (Brown, 1980). I denne studien har faktor 1 fem definerende sorteringer, faktor 2 har fire definerende sorteringer og faktor 3 har fem definerende faktorer.

Det at det er en jevn fordeling av de ulike faktorene, viser at man har større ulikhet i gruppen som deltok i undersøkelsen. Dette er svært interessant og viser at vi ikke har en ensartet oppfatning eller en ensidig sterk kultur omkring hvordan man som leder opplever å skape et godt samarbeid over avstand. Her kommer det frem flere synspunkter som er relativt jevnbyrdige i styrke og som til dels står i motsetning til hverandre. Dette kommer jeg tilbake til i tolkningen av faktorene.

Tabell 4: Reliabilitet i denne studien

	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Antall definerende sorteringer	5	4	5
Gjennomsnittlig reliabilitetskoeffisient	0.800	0.800	0.800
Sammensatt reliabilitet	0.952	0.941	0.952
Standardfeil ved faktorscore	0.218	0.243	0.218

3.5.3. Generaliserbarhet

Definisjonen på generaliserbarhet sier noe om en studies evne til å kunne overføres til populasjon utenfor studien. I Q-metoden er det ikke et mål i seg selv å generalisere slik en definerer det innen kvantitativ forskning. Dette fordi en måler subjektivitet på en mindre gruppe mennesker. I Q-metoden benytter man abduktiv forskning som vil si å gjøre nye oppdagelser og skape ny innsikt (Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980). Begrepet generalisering benyttes kun når man ser på sorteringene i en spesifikk faktor fordi disse representerer sammenfallende syn. Det i seg selv er en generalisering ut mot selve kommunikasjonsuniverset, særlig hvis en lykkes i å representere universet i Q-utvalget av kommunikasjonsutsagn. Det vil gi en sannsynlighet for at en liknende populasjon med de samme betingelsene vil kunne kjenne seg igjen i studien (Watts & Stenner, 2012; Brown, 1980). Denne studien representerer den subjektive opplevelsen til en gruppe ledere som arbeider på fysisk avstand til sine medarbeidere. For liknende grupper som arbeider under samme forhold, vil studien trolig gi de samme resultatene, men studien kan ikke overføres generelt til befolkningen, da den ikke tilhører det aktuelle kommunikasjonsuniverset.

3.5.4. Postintervju

Det er viktig for forståelsen av faktorsynene at man gjennomfører postintervju med de deltagerne som lader høyest på de enkelte faktorene. (Watts & Stenner, 2012; Kvalsund & Allgood, 2010). Ved å først analysere faktorsynene for deretter å gjennomføre en dialog med utvalgte informanter, så kan man avdekke hva informanten har ønsket å formidle og om forskeren har tolket informasjonen korrekt. Det kan også tilføye nyanser til tolkningen, elementer som er vanskelig å fange opp i fortolkningsarbeidet (Kvalsund & Allgood, 2010). I studien har jeg hatt muligheten til å gjennomføre postintervju med informanter fra alle tre faktorer, noe som har gitt meg dypere innsikt utover det jeg tolket meg fram til alene.

3.5.5. Etske betraktninger

Når man setter ut på en slik reise som forsker så har man et stort etisk ansvar. Jeg har gjennom forskningen fulgt Den nasjonale forskningsetiske komité's forskningsetiske retningslinjer, som blant annet omfatter krav til fritt og informert samtykke, meldeplikt, krav til konfidensialitet og anonymitet (NESH). Da studien inneholder behandling av personopplysninger så er den innmeldt til og godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), vedlegg 10.

Det er i henhold til god forskningsetikk at informantene skal ha tilgang til informasjon om studien, hva det forskes på og hva det innebærer for dem. I forkant av sorteringen fikk alle

respondentene et informasjonsskriv og de signerte en samtykkeerklæring. De ble opplyst om at de når som helst kunne trekke seg fra studien uten å begrunne dette. De fikk også muligheten til å velge vekk postintervjuet, noe kun en respondent valgte.

Da jeg hadde individuelle møter der ingen av respondentene møtte hverandre, så var det liten grunn til å frykte at man kunne identifiseres av andre deltakere. Alle navn har blitt endret slik at man ikke kan gjenkjennes i etterkant, og informasjonen har vært utilgjengelig for andre. Jeg valgte å ikke lagre noe på arbeidsplassen min, jeg oppbevarte dokumenter sikkert hjemme. Etter at studien var avsluttet ble alle personopplysninger slettet.

3.5.6. Forskerrollen

Det er ikke mulig å unngå at vår subjektivitet som forskere påvirker forskningen vår (Kvalsund & Allgood, 2010). Vi er ikke objektive til teorier, og måten vi mer eller mindre bevisst utformer utsagn på, vil bli farget av vår subjektivitet. Både i prosessen, men også i tolkningsarbeidet og dialogen med respondenter, er det av stor betydning at jeg er bevisst mine tanker og min subjektivitet. Jeg må fokusere på å skape argumenter basert på data og ikke på min forståelse, og være transparent for de valg jeg gjør overfor leseren av studien.

Jeg har i lang tid vært svært opptatt av dette med å skape gode relasjoner og et godt samarbeid over stor distanse, da dette er betingelser som jeg selv arbeider under. Temaet har vært oppe til diskusjon mange ganger, både med andre lederkollegaer, men ikke minst de som blir ledet av noen på avstand. Jeg har, så godt det har latt seg gjøre, forsøkt å få frem informantenes opplevelser gjennom gode og representative utsagn, men jeg kan ikke garantere for at arbeidet ikke er påvirket av min virkelighetsopplevelse. Jeg har forsøkt så godt jeg kan å ha en transparent prosess der jeg har grunnlagt valgene mine, redegjort for arbeidsmetodene, utdypet hvilke utfordringer jeg har hatt, samt gitt leseren et innblikk i hele prosessen.

4 Presentasjon og tolkning av faktorer

Videre vil jeg nå presentere de tre faktorene der jeg analyserer og tolker funnene fra disse. Utgangspunktet for tolkningen vil være sorteringsspørsmålet som informantene fikk da de startet sorteringen; *"How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance?"*

I fortolkningsprosessen er det viktig at jeg hensyntar Q-metoden og dets særegenheter. Jeg velger å legge mye fokus på utsagnene som er vektet høyt, både i den øvre og den nedre del av matrisen, altså fra +5 til +3 og -3 til -5, jfr. tabell 2. Selv om jeg fokuserer mest på disse, vil likevel de plasseringene som er i midten bli trukket inn i fortolkingen, da de er viktige for å komme fram til en helhet, som gir økt kompleksitet til faktorens konfigurasjon (Brown, 1980; Kvalsund & Allgood, 2010; Watts & Stenner, 2012). I Q-metoden benyttes begrepet "distinguishing statements" noe som kan oversettes til karakteristiske utsagn, og de er også vektlagt i tolkningen. Disse er utsagn som har en signifikant forskjellig statistisk plassering, dvs. en plassering som skiller seg ut fra de andre faktorene, og vil merkes med symbolet *.

Alle utsagnene vil bli presentert med et nummer og i parentes kommer utsagnets plassering i faktorsynet. Det første tallet er utsagnets nummer, og deretter synliggjøres utsagnets plassering med skårverdi i parentes; *"We have high goals and I know through our close collaboration that team leaders take responsibility for finding the best solutions"*, vil da omtales som 9(+4). Når jeg presenterer et karakteristisk utsagn så presenteres også de ulike faktorenes plassering av samme utsagn i parentes; *"The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development"*, vil omtales som 23*(+4,+1,0). I dette eksempelet så er det faktor 1 som er signifikant, og ikke faktor 2 eller 3, men i noen tilfeller kan det samme utsagnet være signifikant for flere faktorer. I faktor 1 skal man forstå tallene ved at det første tallet i parentes representere faktor 1, det andre tallet faktor 2 og det tredje tallet faktor 3.

Alle informanter er gitt fiktive navn for leservennlighetens skyld. Men jeg har i oppgaven ikke valgt å se på kjønn eller faggrupper, og navnene skal ikke tolkes som noe annet enn at de er der for leseropplevelsens skyld.

Hvert faktorsyn vil bli innledet med forklarende varians og deretter hvor mange som representerer faktorsynet. I etterkant av hver tolkning presenteres det er kort oppsummering av postintervjuet som ble gjennomført med en informant fra hvert faktorsyn.

4.1. Faktor 1 – Ledelse over distanse fungerer bra på grunn av ens leder-verdier samt mye investering av tid med hver enkelt teamleder

Dette er den faktoren som har høyest forklarende varians, med 26%. Det er 5 personer som representerer dette faktorsynet i undersøkelsen; Cathrine (0,8595), Alan (0,8402), Terje (0,8386), Grete (0,7047) og Kenneth (0,5982). De aller fleste korrelerer relativt høyt med faktor 1 med unntak av Kenneth som ligger litt lavere. Den som skårer høyest er Cathrine med 85,95% enighet eller en korrelasjon på 0,8595 med faktor 1.

4.1.1. Nære relasjoner med teamledere på avstand er viktig og prioriteres høyt

Respondentene har vurdert det karakteristiske utsagnet 22*(+5,+1,-1) som mest likt seg “When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks”. Det kommer også fram at faktor 1 fokuserer sterkt på coaching av teamlederne for å tilrettelegge for deres utvikling, og det kommer fram gjennom det karakteristiske utsagnet 23*(+4,+1,0) “The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development”. Fokuset på teamledernes utvikling 8*(+4,-1+1) underbygges i sterk grad av det karakteristiske utsagnet “I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance”. Videre kan det synes som at respondentene mener at distansen har en viss påvirkning i forhold til å arbeide over avstand, men at den ikke er betydelig i plasseringen av det karakteristiske utsagnet 10*(+2,0,-3) “I'm proud of the close relationship I have with team leaders and I do not experience any difference in my collaboration with leaders locally and the ones on a distance”. Også i den andre skalaen kan man finne viktige holdepunkter som bekrefter at respondentene opplever å ha et godt samarbeid med teamledere over distanse 21(-5) “It's naive to believe that you can get very close to team leaders on distance, I would have to invest too much time to get on the same level as I do with a local team leader”. Dette understrekes videre av 36(-5) “There is no need to know the team leaders on a personal level and focus so much on the relationship to achieve our goals” - samt 7(-3) “Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects”. Disse utsagnene og plasseringen av de forsterker inntrykket av at respondentene mener det er nære relasjoner som er av betydning, et arbeidsliv med kun resultatfokus er ikke hva som bygger et godt arbeidsmiljø eller gode relasjoner. Også det karakteristiske utsagnet 34*(-2,+1,+2) forteller at man har en litt positiv erfaring med å samarbeide og skape nærhet til teamledere over distanse “It is not possible to be closely connected to team leaders on a distance and therefore I choose to give a lot of freedom in terms of how to achieve the goals”. Plasseringen av utsagnet 16*(0, +3,+2) “I

miss being close with the team leads', I have too many other priorities that is more important” viser at faktor 1 ikke opplever noe savn i sin relasjon til teamlederne slik som faktor 2 og 3 opplever. Også utsagnet 40(-4) “Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance”, gir oss informasjon om at relasjoner er viktige og at det er lett å skape dette fundamentet. Avstanden har mindre betydning for om man lykkes med relasjonene.

Helheten tilsier at respondentene i faktor 1 setter nære relasjoner først, resultatoppgjørelse er et sekundært fokus. Det kan se ut til at det er en grunnleggende tro på at dersom man har trygge, kompetente teamledere så vil resultatene komme av seg selv. Jan Spurkeland (2012) hevder at ledere med høy relasjonskompetanse får de beste resultatene.

4.1.2. Myndiggjøring skaper tillit over distanse og får teamledere til å vokse

Det kan også se ut til at det eksisterer en høy grad av myndiggjøring mellom respondentene og teamlederne deres. Det kommer fram i det karakteristiske utsagnet 38*(+5,+2,+3) “I see how much team leaders grow when empowered”. Dette underbygges også av 5(+3) “By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust” og 3(+3) “Because we have close collaboration despite the distance, it gives me confidence to empower very important responsibilities in our most important projects to them. Success in those is the most important parameter for our collaboration”. Ved å plassere utsagnet 13(-4) “I know the team leaders very well and the competence they have, but it's limited how much I can empower them”, langt over på minus-siden av skalaen, synliggjøres tilliten som lederne opplever i det daglige.

Tilliten er viktig for respondentene og man er bevisst på dette i det daglige samarbeidet. Tillit og myndiggjøring er tett forbundet og respondentene opplever at de går hånd i hånd.

4.1.3. Kontroll og overvåking av teamledere anses som negativt og nedprioriteres

Tett knyttet mot forrige funn omkring myndiggjøring så kommer det fram i faktor 1 at kontroll og rapporteringskulturen ikke er positivt for samarbeidet eller for hva vi ønsker å oppnå av resultater. Det kommer fram i utsagnet 39(-4) “Our conversations are characterized by reporting on various projects as we are not close enough to follow up on important interpersonal themes, something that I feel is not ok”. Dette forsterkes ytterligere ved det karakteristiske utsagnet 12*(1,-3,-4) “I would prefer to be put on cc in all mail related to their personal development, whether through training or in everyday life. We also follow up on it

in 121's or PA's on a regular basis". Kontroll og overvåking av teamlederne verdsettes ikke, og er elementer som oppleves som lite meningsfulle for samarbeid og tillitsbygging.

4.1.4. Lederne opplever å ha tid nok til å utvikle teamlederne og opplever ingen kompleksitet i forhold til å lede i en global matrise

Mange av utsagnene som plasseres i midten av skalaen er preget av at man opplever mangel på tid og nærhet med teamlederne samt et sterkere fokus på kontroll, overvåking og resultatfokus. Faktor 1 opplever ikke eller kjenner seg ikke igjen i at de nære relasjonene er påvirket av disse ytre begrensningene og håndterer det gjennom å prioritere tid sammen med teamlederne. Dette er ulikt fra hva som kommer fram i de andre faktorene, noe jeg kommer tilbake til. Det kan ha en årsak i hvordan faktor 1 ser sin verden og kontrollradiusen. Dersom man har lettere for å slippe kontroll over det man faktisk ikke kontrollerer, vil man sannsynlig fokusere på de elementer man har kontroll på, noe som kan føre til større grad av mestring og derfor større opplevd suksess.

4.1.5. Oppsummering av faktor 1

Distanse ser ikke ut til å ha en stor betydning for å skape et godt samarbeid og gode relasjoner og det er et sterkt fokus på teamlederes utvikling for faktor 1. Samarbeidet preges av høy grad av tillit og teamlederne gis ansvar og myndiggjøres i høy grad. Kontroll og rapportering som kan forekomme ved mangel på tillit og nære relasjoner er minimal, og verdsettes eller gjenkjennes ikke i faktor 1. Det er også en opplevelse av at man har nok tid til å bygge varige relasjoner, som er robuste over distanse, og man har en opplevelse av mestring omkring tidsbruk og struktur i samarbeidet.

4.1.6. Postintervju med faktor 1

I samtalen med Cathrine som hadde den høyeste faktorskåren i faktor 1 (0,86), fokuserte hun mye på relasjonsbygging og hvordan man må være seg bevisst at dette er en prioritering som man må sette høyt. Å lede teamledere over distanse tar tid. «Jeg prioriterer å investere mye tid på teamledere over distanse, mer enn med lokale teamledere». Dette knyttet hun i stor grad til sine lederverdier. Samtidig sa hun at dette ikke er så lett, det krever bevisst fokus. Dette er et helt essensielt suksesskriterium for å lykkes med ledelse over distanse. Hun opplevde det som utfordrende å lede over distanse når man ikke ser hverandre hver dag, det krever mer av en global leder. Men hun var også helt tydelig på at det er mulig å bygge gode og varige relasjoner over distanse også, men at det krever mer investering enn med de lokalt tilhørende teamlederne

Det er også andre barrierer slik som at man skal skape tillit gjennom de teknologiske verktøy slik som skype og telepresence, man skal gjennomføre medarbeidersamtaler med fokus på utvikling og gi tilbakemeldinger på adferd og resultater fortløpende gjennom året gjennom disse verktøyene. Men Cathrine var helt overbevist om at man kan få til et like godt samarbeid på fysisk avstand som ved lokalt tilstedeværende teamledere, hun hadde god erfaring med det som global leder.

4.2. Faktor 2 – Ledelse over distanse er utfordrende, ineffektivt og komplekst i en global organisasjon

Denne faktoren har samme forklarende varians som faktor 3, med 19%. Det er 4 personer i utvalget som representerer dette faktorsynet i undersøkelsen; Ulrik (0,7685), Amalie (0,7487), Alexander (0,6461) og Sara (0,6201). Den som skårer høyest er Ulrik med 76,85% enighet eller en korrelasjon på 0,7685 med faktor 2.

4.2.1. Relasjonsbygging over distanse er begrenset på grunn av mangel på interaksjon.

Respondentene som definerer faktor 2 gir sterk uttrykk for at interaksjonsfrekvensen er for lav eller mangelfull samt at relasjonen påvirkes negativt av mangel på naturlig samvær på grunn av distanse. Det kommer til syne i det karakteristiske utsagnet 6*(0,+5,0) "I try to have a holistic approach to the team leaders needs in our 1-2-1's, but at times the collaboration can feel limited as we have too little interaction". Dette underbygges av enda et karakteristisk utsagn 33*(-2,4,-2) "I feel a bit inadequate because I find that the distance prevent us from having high quality in creating a great relationship and collaboration". Respondentene opplever tydelig å bli utfordret på grunn av avstanden, dette kommer frem i utsagnet 11(+3) "I prioritize in our 1-2-1's to focus on the team leaders' needs, but the distance limits our time together something I feel as a challenge". Det er en opplevelse av mangel på tilstedeværelse eller tilgjengelighet 20(+3) "In order for us to achieve our high goals, I have to make sure that they can create solutions even though I'm not available as often as desired due to distance". Et utsagn som i kombinasjon med de tidligere nevnte utsagn på faktor 2 underbygger at man opplever en mangel på å strekke til, er at man her har plassert det karakteristiske utsagnet 22*(+5,+1,-1) "When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks". Jeg tolker denne plasseringen som et uttrykk for at man ser det lite meningsfullt eller ikke evner å ha en holistisk tilnærming til sitt lederansvar, og mangelen på tilstedeværelse begrenser deres evne til dette. Denne mangelen på tilstedeværelse, tid til og innsikt i teamledernes egenskaper gjør at respondentene plasserer det karakteristiske utsagnet 4*(+3,0,+3) "I have a clear picture of each team leader's abilities

and qualification based on great collaboration and a close relationship”, på midten. Utsagnet uttrykker noe en ikke ser mening i eller kjenner seg igjen i. Dette tolker jeg også som et resultat på en opplevelse av manglende tilstedeværelse. Det kommer også fram at faktor 2 ikke har et sterkt forhold til om teamledere har forutsigbarhet omkring prioriterte oppgaver eller møtene som holdes. Det viser det karakteristiske utsagnet 1*(+2,0,+4) “Team leaders know what I expect of information about our prioritized tasks and they have predictability about our meetings”. Og igjen blir inntrykket forsterket av at man bare sånn halvveis er i stand til å tilrettelegge for teamledernes utvikling da distansen påvirker i utsagnet 8(-1) “I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance”. Da dette er kanskje det tydeligste utsagnet som kombinerer hvor suksessfull man er i ledergjerningen over distanse, så er det sterkt å lese at respondentene plasserer denne i matrisen der den representerer at man ikke kjenner seg igjen i utsagnet eller at utsagnet ikke gir mening for dem.

4.2.2. Selv om distanse påvirker lederes opplevelse av å skape et nært samarbeid, så er det tydelig at lederne setter myndiggjøring og tillit høyt.

Faktor 2 opplever at samarbeidet lider litt under manglende tilstedeværelse og tid, men likevel så er det viktig for disse respondentene at teamlederne ikke føler seg begrenset på noe vis av mangelen på tilstedeværelse. De har plassert utsagn 3(+5), helt i ytterkanten på den positive delen av skalaen, “Because we have close collaboration despite the distance, it gives me confidence to empower very important responsibilities in our most important projects to them. Success in those is the most important parameter for our collaboration”. Dette vises også i utsagn 5(+4) “By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust”. Samtidig kan det se ut til at de åpner opp for (i større grad enn faktor 1 og 3) at noen prosjekter og utfordringer kan løses uten deres involvering i utsagnet 27(+1) “It takes too much of a function leader working on a distance to get close to team leaders; it is better to give authority to solve projects and challenges in collaboration with local sparring partners”. Spørsmålet er om man opplever at man må være litt realistisk for at noen prosjekter ikke lar seg gjøre å lede over distanser, og at man derfor har mulighet for å desentralisere det. Man kan også si at det handler om å åpne opp for å gi myndighet og ansvar. I den andre delen av skalaen finner man at kontroll og rapportering ikke verdsettes som ledelseskultur, noe som fremkommer i plasseringen av utsagnet 28(-4) “Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control”. Også det karakteristiske utsagnet 17*(+1,-2,+2) “I am precise

on what is expected of deliveries in targets including how team leaders should involve and inform me”, forteller at kontroll er mindre viktig i faktor 2 enn i de andre faktorene.

4.2.3. Menneskene vi leder er viktigere enn våre strategiske oppgaver og mål

Faktor 2 har i likhet med faktor 1 en grunnleggende tro på at vi må utvikle mennesker for å oppnå våre mål i organisasjonen. Det kan vi se på hvilke type utsagn som er plassert høyere i den negative delen av skalaen. Det karakteristiske utsagnet $7*(-5,-3,0)$ “Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects”, tydeliggjør at disse lederne definitivt verdsetter gode nære relasjoner og opplever dette som helt essensielt for å lykkes. Oppgavefokuset får også passet sitt påskrevet av utsagnet $30(-4)$ “It’s hard for me to be sure that team leaders understand what is expected of them, and so I strongly focus on targets, as it is the most important responsibility for me as a function manager”. Videre er det å ha et nært personlig forhold til teamlederne verdsatt gjennom utsagnet $40(-4)$ “Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance.”

4.2.4. Opplevelsen av kompleksitet og mangel på nærvær i en global matrise organisasjon

Det er påfallende at faktor 2 har en så tydelig motsatt opplevelse enn faktor 1 på mangel av tilstedeværelse og en økt grad av kompleksitet i en global organisasjon der vi leder over distanse. De respondentene som skårer på faktor 2 sitter med en opplevelse av å ikke helt mestre å skape det samarbeidet som trengs, på grunn av distanse, interaksjonshyppighet eller kompleksitet. Man kan tydelig se konturene av ledere som opplever en utilstrekkelighet i sitt lederskap, og som arbeider hardt for å kompensere for disse manglene.

4.2.5. Oppsummering av faktor 2

På samme måte som faktor 1 så er faktor 2 opptatt av å lede mennesker i et nært samarbeid, men i sterk motsetning opplever de å streve i større grad med dette, da de har en opplevelse av manglende tilstedeværelse på grunn av distanse. Det er et ønske om å ha mer tid og det er et savn av en dypere relasjon og et tettere samarbeid. Det er også en opplevelse av å ikke kunne være en leder som evner å utvikle teamlederne med samme kvalitet som ved lokalt nære relasjoner. Myndiggjøring, delegering og tillit er viktig for faktor 2, og de opplever at man må gi økt grad av myndighet for å lykkes da sentralisert makt går på akkord med lederverdiene. Kontroll og overvåking er ikke foretrukket og noe som tas avstand fra, i likhet med faktor 1.

4.2.6. Postintervju med faktor 2

Etter faktorfortolkningen hadde jeg en samtale med Ulrik som var den respondenten som hadde den høyeste korrelasjonen med faktorsynet (0,77). Han opplever at å arbeide som leder i en global matriseorganisasjon med teamledere på avstand, krever en høy grad av navigering og rettleiding. Behovet for uformell dialog omkring å forstå hvilke beslutninger som skal tas i det daglige lider under av at vi ikke er i et naturlig samspill der vi møtes ansikt til ansikt eller kan stikke innom kontoret for en prat. Man må vente på et møte som skal finne sted om noen dager, noe som forsinker beslutninger og gir en opplevelse av at relasjonen er stiv og lite fleksibelt. Han opplever også at han ikke klarer å gi god nok støtte til teamledere da de strever med konkurrerende agendaer som initieres lokalt. De blir bombardert fra mange hold om hva som er de viktigste prioriteringene. Det er et konstant trykk når det gjelder å tolke retning, riktig prioritet og drøfte seg gjennom dilemmaer som oppstår i hverdagen. Denne navigeringen som teamlederne trenger i hverdagen krever en tett relasjon for å lykkes. I og med at distanse påvirker ens mulighet til å være i uformell samhandling så medfører det at koordinering og evnen til å skape nærhet er mer utfordrende på avstand. Uformell samhandling oppleves som mye lettere innenfor samme lokasjon. Også nærheten og det for leder å kunne forstå hverdagen til teamledere som arbeider på andre lokasjoner, krever at man reiser for å møtes ansikt til ansikt, for å møte hverandre intuitivt. Dette mener Ulrik ikke må undervurderes i en organisasjon der mange relasjoner er preget av distanse.

Den som skal leve strategien er teamlederne, og han har en opplevelse av utilstrekkelighet når det gjelder å støtte teamledere som sitter på avstand i deres hverdag. Det er et konstant spenn mellom det som skal leveres og det som oppleves som viktig for teamlederne. Ulrik opplever at han må beskytte teamlederne mot massivt trykk, og at det er vanskelig over avstand.

4.3. Faktor 3 – Ledelse over distanse er utfordrende og derfor dreies fokuset mot det målbare og en delegerer ansvar for å redusere kompleksitet.

Denne faktoren har som tidligere forklart den samme forklarende varians som faktor 2, med 19%. Det er 5 personer som representerer dette faktorsynet i undersøkelsen; Irene (0,6607), Frederik (0,6374), Kristoffer (0,6328), Daniel (0,5700) og Morten (0,5110). Det er spredning i skårene og Daniel og Morten ligger lavest. Den som skårer høyest er Irene med 66,07% enighet eller en korrelasjon på 0,6607 med faktor 3.

4.3.1. Relasjoner og utvikling er viktig, men det er lettere å fokusere på resultater over distanse.

Faktor 3 velger mer eller mindre bevisst å fokusere sterkere på resultater enn de andre faktorene, og det karakteristiske utsagnet 14*(-1, -3, +4) gir tydelig signal om dette "I feel confident that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals". Plasseringen av utsagnet gir også informasjon om at faktor 3 har en tilbøyelighet for å kvantifisere resultater og aksepterer økt grad av rapportering. Også utsagnet 31(+2) "Unfortunately, I often have to down-prioritize the focus on the team leader and his / her development, in favour of project and delivery information", synliggjør dette. I motsetning til de andre faktorene kommer det fram informasjon om at faktor 3 ikke opplever å ha den samme nærheten til teamledere på avstand som de har til de nære teamlederne i lokalt miljø, i plasseringen av utsagn 10(-3) "I'm proud of the close relationship I have with team leaders and I do not experience any difference in my collaboration with leaders locally and the ones on a distance". Dette kommer også til uttrykk i utsagn 8(+1) som noe en ikke helt kjenner seg igjen i "I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance". Til sammenlikning fikk dette utsagnet høy skår på faktor 1.

4.3.2. Myndiggjøring og sterkere delegering er viktig for å oppnå gode resultater

Som i begge de andre faktorene, har faktor 3 vurdert myndiggjøring høyt, og faktor 3 skårer utsagnet 5(+5) mest positivt; "By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust". Videre verdsetter de høyt at teamlederne er proaktive dersom de trenger veiledning, 29(+5) "If they need me for sparring, then they can of course contact me because they know I care about them and their challenges". Dette går også igjen i 32(+3) "I give the team leaders a lot of trust by empowering them, and they keep me updated on all projects in close collaboration" og 38 (+3) "I see how much team leaders grow when empowered". Dette kommer også tydelig fram i at faktor 3 velger å ta avstand fra et kontrollregime. Det ser man på hva de skårer i den andre enden av skalaen på 28(-5) "Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control". Også 12(-4) vektlegger mindre kontroll "I would prefer to be put on cc (carbon copy) in all mail related to their personal development, whether through training or in everyday life. We also follow up on it in 121's or PA's on a regular basis". Lederne ønsker ikke å skape en mer kompleks organisasjon ved å bli involvert i alt mulig, og dette kommer fram i utsagn 25(-4) "In such a complex organization as we have, it is necessary that I get involved in all important decisions. I want the team leaders to discuss

with me before important decisions are taken”. Til sammenlikning med de andre to faktorene så kan man se at faktor 3 tar større avstand til utsagn 35*(+1,+1,-1) “The most important thing is that team leaders spar with me before making important decisions so that we ensure a good result” som igjen underbygger litt motvillighet til å skape et ekstra beslutningsledd. Faktor 3 myndiggjør og delegerer mye mer lokalt, en form for desentralisering. Jeg tolker det som et forsøk på å skape en mindre kompleks organisasjon, både for seg selv og teamlederne. Faren med dette er at man kan bevege seg i en retning av Lassaiz faire ledelse (la-det-skure-ledelse), uten at man selv er bevisst forskjellen.

4.3.3. Utvikling av teamledere og relasjonsbygging er viktig, men utfordrende over distanse

I den positive skalaen kan man finne at faktor 3 opplever at de har innsikt i teamlederes egenskaper på grunn av et godt samarbeid, i pakt med utsagn 4(+3) “I have a clear picture of each team leader's abilities and qualification based on great collaboration and a close relationship”. I den andre delen av skalaen kommer dette til syne ved 21(-3) “It's naive to believe that you can get very close to team leaders on distance, I would have to invest too much time to get on the same level as I do with a local team leader”. Men det kommer også fram at relasjonsbygging oppleves som ikke så viktig, eller det blir valgt bort. Dette underbygges også av en del interessante plasseringer i midten, i 0-området, som skiller seg fra de andre to faktorene. Altså har utsagn som blitt plassert høyt enten på den positive eller den negative delen av matrisen av respondentene i faktor 1 og 2, av respondentene i faktor 3 blitt plassert som uviktige. Her kan nevnes 40*(-4,-4,0) “Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance”, utsagn 22*(+5,+1,-1) “When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks” samt 7(0) “Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects”. Flere av disse utsagnene som er viktige enten i positiv eller i negativ retning for faktor 1 og 2, gis ikke betydning i faktor 3.

4.3.4. Oppsummering av faktor 3

I faktor 3 kan vi se en dreining mot resultat- og oppgavefokus i sammenlikning med faktor 1 og 2, som ikke vektlegger dette. Selvsagt er relasjonsbygging viktig for faktor 3, men det oppleves som en mer farbar vei å delegere ytterligere ansvar til teamledere og heller fokusere på resultatene. Dette reduserer kompleksiteten for alle, både for lederne og teamlederne. Det er også en opplevelse av at distansen påvirker ens evne til å støtte teamlederes utvikling da

den relasjonelle kontakten og påvirkningen er begrenset. De kjenner også på et ønske om å komme tettere på teamlederne.

4.3.5 Postintervju med faktor 3

Det var Irene som hadde høyeste korrelasjon med faktorsynet (0,66). Irene har flere års erfaring som global leder, og dette mener hun er en viktig faktor i at man tør å gi mer myndighet. Og på grunn av sin lange erfaring så vet hun hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Hun opplever at hun er tryggere i rollen og at hun kan delegerer mer. Og for å lykkes som en leder over distanse så må man slutte å kjempe mot vindmøller, velge bort kampene som er fånyttede og heller fokusere på det som man kan påvirke. Irene mener man ikke kan sammenlikne det å lede teamledere på avstand med hvordan man leder teamledere lokalt. Man må tilpasse rammene for hvordan det er å lede på avstand, nærmest endre preferansen og forventningene for hvordan man skal fungere som leder. Dersom man hele tiden sammenlikner hvordan man leder teamledere på avstand med hvordan man leder noen fra samme lokasjon, så vil opplevelsen mislykkethet og utilstrekkelighet prege hverdagen. Man må ha en annen type forventning for en selv som leder og man må adressere dette jevnlig med teamledere for å kunne skape et samarbeid som fungerer så godt som mulig – og som forventet mellom de to partene.

Irene nevnte også at antallet teamledere som man er i samhandling med kan påvirke om man opplever å lykkes godt med distanseledelse. Jo flere teamledere man leder over distanse, desto mer øker kompleksiteten. Dette kan være en faktor som spiller inn i ens opplevelse, og hvordan man må prioritere. Eksempelvis så opplever Irene at hun må delegerer mer med mange teamledere enn dersom man kun leder en eller to teamledere på avstand samtidig som at det er vanskelig å finne tid til å gi støtten underveis. Hun opplever også at det er mer utfordrende å skape trygghet på avstand, det tar lenger tid og er mer ustabil når vanskelige beslutninger skal tas.

Man må være tålmodig, se hver enkelt medarbeider og hva deres behov er. Det må være en balanse mellom det relasjonelle og oppgavefokuset, og dette krever erfaring. Irene har slått seg til ro med at ikke alt fungerer like godt over avstand, man må fokusere på det som er innenfor rekkevidde i egen kontroll sirkel og velge bort det man ikke kan påvirke.

4.4. Likheter mellom faktorsynene

Det er flere likheter på tvers av faktorene, og disse kommer til uttrykk ved at de har tilnærmet lik sortering. Det er 10 sammenfallende utsagn, og kun ett utsagn har en høyere positiv skår.

Seks utsagn er fordelt jevnt over den midtre delen av matrisen, altså med verdiene +2, +1, 0, -1, -2, og kan derfor ikke regnes som veldig viktige for faktorsynenes opplevelse. I disse er det ett av utsagnene som er sammenfallende med en høyere positiv faktorskår og to med en negativ faktorskår. De resterende tre utsagnene som er sammenfallende ligger i den negative delen av matrisen, altså i området -3, -4, -5. I to av de så er det større likhet mellom faktor 2 og 3, faktor 1 differensierer seg fra de andre med noe større negativ skår.

Jeg vil i neste del redegjøre for de sammenfallende utsagnene.

4.4.1. Enighet i at man ikke ønsker eller har en sterk rapporteringskultur eller sterk kontroll

Det virker som om at man er relativt likegyldig til og ikke har et behov for å øke rapporteringsmengden fra teamlederne for å sikre en opplevelse av kontroll. Utsagn 2(-1,-2,-2) "In order to ensure that we reach our goals, I have to be informed by email and reporting as I do not have the ability to follow up as I wish because of distance", bekrefter at dette oppleves som unødvendig og lite relevant.

Dette bekreftes også av plasseringen av utsagn 28(-2,-4,-5) "Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control". Kontrollaspektet som kommer frem i utsagnet, oppleves som unødvendig og går på tvers med det som oppleves som viktig, det å skape tillit mellom teamlederne og distansert plasserte ledere.

4.4.2. Samarbeid og relasjoner er viktige

Et fellestrekk mellom faktorene er at man ønsker et godt samarbeid og at man fokuserer på relasjonene. Samtidig så kan det virke som om at nærheten i samarbeidet ikke oppleves som det sterkeste gjennom plassering av utsagn 9 (+4,+2,+1) "We have high goals and I know through our close collaboration that team leaders take responsibility for finding the best solutions". Faktor 1 rangerer dette høyt mens de andre to faktorene opplever dette som mindre viktig. Det kommer også frem at man er enige i at distansen ikke nødvendigvis ødelegger samarbeidet, selv om man ikke er direkte uenige i utsagn 15(-1,-1,0) "The quality of the relationship and the collaboration is marginalized as the distance works against us".

Et annet aspekt som ikke oppleves som særlig relevant, er at man skal støtte seg på lokalt plasserte lederkollegaer. Det kommer frem som et fellestrekk i utsagn 26 (-1,0,+1) "I expect my management colleagues who have local presence can help me take care of team leaders'

relational needs, as it's hard on a distance". Det kan tyde på at man kanskje ikke har noen erfaring med dette.

I utsagn 30(-2,-4,-1) "It's hard for me to be sure that team leaders understand what is expected of them, and so I strongly focus on targets, as it is the most important responsibility for me as a function manager", virker det som om det er enighet i at man som leder ikke er usikker på om teamlederne forstår hva som forventes av dem. Her skiller faktor 2 seg fra de andre faktorene, der de andre mener utsagnet ikke er vesentlig. Det er også et element av sterkt oppgavefokus, og i retrospektiv ser jeg at dette utsagnet kan være forvirrende å plassere, da det tar opp to ulike temaer; forståelse og oppgavefokus. Det kan være grunnen til at den plasseres relative nøytralt av to faktorer.

Alle faktorene er helt enige i at relasjoner er svært viktige for å lykkes med sine mål, noe som kommer fram i plasseringen av utsagn 36(-5,-5,-5) "There is no need to know the team leaders on a personal level and focus so much on the relationship to achieve our goals".

Utsagn 39(-4,-1,-2) "Our conversations are characterized by reporting on various projects as we are not close enough to follow up on important interpersonal themes, something that I feel is not ok", belyser at faktor 1 igjen skiller seg ut fra de andre faktorene ved å si seg uenig i at man ikke er tett nok på teamlederne. Faktor 2 og 3 opplever ikke dette som relevant for deres opplevelse, noe som igjen kan tyde på at samarbeidet de opplever med teamlederne har en annen karakter enn til respondentene i faktor 1.

4.4.3. Myndiggjøring er et viktig element i å skape et godt samarbeid over distanse

Utsagn 13(-4,-2,-1) "I know the team leaders very well and the competence they have, but it's limited how much I can empower them", sier at man er uenig mellom faktor 1 og de andre to faktorene omkring muligheten til å delegere myndighet til teamledere og om man kjenner de godt nok til dette. I faktor 2 og 3 er dette noe man ikke føler mye omkring, mens man i faktor 1 er svært uenig i utsagnet.

Faktorene er litt positive til at man skal gi myndighet, der faktor 3 er mer positive til dette gjennom plasseringen av utsagn 32(2,2,3) "I give the team leaders a lot of trust by empowering them, and they keep me updated on all projects in close collaboration".

4.5. Oppsummering av faktorfortolkningen

I kapitlet har jeg presentert tre faktorsyn som har kommet frem i undersøkelsen, og det kommer fram at de tre faktorsynene har relativt ulike erfaringer omkring å lede over distanse.

Det er viktig å presisere at fortolkningen er basert på den gjennomsnittlige Q-sorteringen av hvert faktorsyn, og skal på den måten ikke forstås som en fortolkning av respondentenes egne sorteringer.

Det som er felles for faktorene er at alle ønsker nære, tillitsfulle relasjoner som igjen tilrettelegger for å skape et godt samarbeid over distanse. Ulikheten kommer fram på den måten at de har ulike erfaringene omkring dette, der faktor 1 opplever sterk mestring og høy tillit mellom teamlederne og seg selv, faktor 2 opplever utilstrekkelighet omkring å gi god nok støtte samt at de opplever å ikke være nok tilstede og faktor 3 opplever at det er bedre å fokusere på oppgaver og heller delegere myndighet for å skape et godt samarbeid. Disse ulike opplevelsene vil videre medføre ulik tilnærming til hvordan man skaper gode relasjoner, med den konsekvens at man oppnår ulike erfaringer som igjen vil påvirke hvordan de opplever at samarbeidet er med teamledere over distanse.

5 Diskusjon

Jeg har gjennom denne studien ønsket å undersøke om globale ledere opplever at de lykkes med å skape et godt samarbeid med teamledere som arbeider på avstand. Et sentralt element er at jeg fokuserer på ledernes opplevelse fra deres perspektiv. Jeg har ikke undersøkt hvordan teamlederne opplever å bli ledet av en global leder. Det er heller ikke en undersøkelse om hvorvidt denne type global organisering er «riktig» eller «feil». Funnene jeg har gjort gjennom respondentenes sortering samt i dialog før, under og i etterkant av postintervjuer, har gitt meg innsikt i hvordan man opplever å lede over distanse og hvilke valg og dilemmaer som globale ledere utfordres i. Disse funnene skal jeg diskutere opp mot teoriene jeg presenterte i kapittel 2.

I min undersøkelse kom jeg fram til tre faktorsyn:

4. Faktor 1 – Ledelse over distanse fungerer bra på grunn av ens leder-verdier, samt mye investering av tid med hver enkelt teamleder
5. Faktor 2 – Ledelse over distanse er utfordrende, ineffektivt og komplekst i en global organisasjon
6. Faktor 3 – Ledelse over distanse er utfordrende og derfor dreies fokuset mot det målbare og en delegerer ansvar for å redusere kompleksitet.

Faktorene har noen fellestrekk, men representerer også en del ulike opplevelser knyttet til å lede og skape et godt samarbeid over geografiske avstander. Funnene vil bli diskutert ut fra undersøkelsens problemstilling; ” How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance?”. Sagt på norsk; Hvordan opplever ledere å skape et godt samarbeid over distanse?

5.1 Å bygge relasjoner over distanse

Både i samtaler i forkant av undersøkelsen, gjennom sorteringen av utsagn og i etterkant gjennom post-intervjuene, opplever jeg at globale ledere ønsker å bygge gode og varige relasjoner. Menneskene de leder er viktige og prioriteres, og dette er et fellestrekk hos alle de tre faktorene selv om opplevelsen av hvorvidt de lykkes er ulik. Det kommer til uttrykk i utsagn 36(-5,-5,-5) “There is no need to know the team leaders on a personal level and focus so much on the relationship to achieve our goals”. Å lede på avstand er også et tema som blir drøftet i ledergruppene og man søker inspirasjon og deler sine erfaringer for å skape bedre og tette relasjoner.

I ledelsesteoriene omkring transformasjonsledelse som jeg har beskrevet i teoridelen er en av de fire komponentene individuell omtanke - lederen viser personlig respekt for de ansatte ved å gi dem spesiell oppmerksomhet og se den enkeltes behov (Hetland, 2008; Bass & Riggio, 2006). Spurkeland (2012) hevder at relasjonskompetanse er en grunnleggende komponent i vellykket ledelse og selve kjernen i relasjonsledelse.

Både Cathrine, Ulrik og Irene i de tre faktorene ønsker å prioritere relasjonene til teamlederne, da dette er svært viktig når man leder mennesker over distanser. Ut ifra mine funn er dette relativt korrekt, men jeg kan også se at det er forskjell i hvordan man bygger disse relasjonene og hvilke virkemidler man benytter for å lykkes. Her var det spesielt faktor 3 som utmerket seg ved å plassere en del utsagn i det relativt nøytrale eller uviktige (-2-1 0 +1 +2) området, utsagn som var skåret høyt både positivt og negativt av faktor 1 og 2. Til gjengjeld var faktor 3 enda rausere med å gi myndighet sammenliknet med faktor 1 og 2, selv om disse også verdsetter myndighet. Graden er ulik mellom de tre faktorene. Det kan tyde på at man har ulik tilnærming til å skape et godt samarbeid over distanse, og man benytter virkemidlene en har på ulik måte for å oppnå et godt samarbeid.

5.1.1 Fokus på å utvikle mennesker

Individuell omtanke er som tidligere nevnt en av fire komponenter innenfor transformasjonsledelse, noe som handler om hvordan vi utvikler medarbeidere. I tillegg så har vi Idealisert innflytelse/karisma, Inspirerende motivasjon og Intellektuell stimulering (Bass & Riggio, 2006; Hetland, 2005). Disse fire komponentene, kalt de fire I-er, er alle deler av en helhet som skal inspirere og utvikle de man leder. Også Spurkeland (2012) hevder at utvikling av medarbeidere er en viktig komponent i relasjonsledelse, og at emosjonell ledelse er viktig. Resonant ledelse er å oppfatte stemninger og være følelsesvår for omgivelsene – og er viktig i samarbeidet med medarbeidere. Dette henger sammen med å være inspirerende og skape intellektuell stimulering. Disse egenskapene er viktige når man er i samhandling med teamledere på avstand, da man ikke bare skal diskutere hva man lykkes med, men også som leder skal bistå med å sparre i vanskelige dilemmaer og påvirke og utfordre teamlederne i komplekse og utfordrende situasjoner, slik som nedbemanning, leveransebrister, budsjettsprekker og liknende.

Som jeg tidligere har nevnt i faktoranalysen, så vektlegger alle tre faktorene at man har et ønske om å utvikle sine medarbeidere, til å vokse inn i større ansvar, samt skape eierskap til

utfordringer og de løsningene man kommer fram til. De ser på utvikling av medarbeidere som et viktig element for å skape et nært og tillitsfullt samarbeid med teamlederne.

I den ene enden av skalaen så sier faktor 1 at dette er noe de opplever å lykkes med, og Cathrine sa svært tydelig «Jeg prioriterer å investere mye tid på medarbeidere som er på distanse, mer enn med en lokal teamleder». Dette er noe Cathrine har valgt å gjøre fordi hun ser at det trengs som en kompensasjon for manglende fysisk tilstedeværelse. I den andre enden av skalaen, så opplever både Ulrik i faktor 2 og Irene i faktor 3 at de ikke evner i like stor grad som Cathrine å være den støtten som de ønsker de kunne være overfor teamlederne, og det påvirker deres opplevelse av om de lykkes eller ikke med å utvikle mennesker. Slik Ulrik sa det «Jeg trenger å støtte teamledere i deres hverdagslige utfordringer og skape mening i alle de ulike dilemmaer de står i. Det er veldig begrenset hvor mye jeg er i stand til å gjøre dette når jeg sitter på distanse og på grunn av at vi arbeider i en så kompleks og stor organisasjon». Felles for både faktor 2 og 3 er at de opplever at tiden og interaksjonshyppigheten er redusert og at deres mulighet til å ta grep om dette er mangelfull. Dette kan gå på bekostning av evnen til å utøve transformasjonsledelse i rollen, og det kan muligens tvinge de globale lederne til å ta i bruk mer av transaksjonsledelse i sitt lederskap, noe som vil påvirke evnen til å skape et godt samarbeid (Bass & Riggio, 2006; Hetland, 2005). Det er også utfordrende å forstå stemninger gjennom de teknologiske flatene (skype, telepresence etc.) og det kan påvirke kvaliteten på samarbeidet (Spurkeland, 2012). Jeg vil komme nærmere inn på opplevelsen av tid, interaksjonshyppighet og begrensninger ved bruk av teknologi senere.

5.1.2 Balansen mellom relasjoner og resultater

Som presentert i teoridelen så leder man med en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006; Hetland, 2005). Ingen utøver bare det ene eller det andre, man benytter disse elementene i ulik grad. Dersom en velger å ha et høyt fokus på oppgaver og mål, med belønning ved gjennomføring av disse, så kan man på en forenklet måte si at det representerer i større grad transaksjonsledelse. Dersom man er en god rollemodell og inspirator, fokuserer en mer på individets utvikling og inspirerer til indre motivasjon og kreativ tenkning, og dermed representerer dette i større grad transformasjonsledelse (Hetland, 2008).

I faktor 3 kom det frem at de i større grad fokuserte på resultater enn i faktor 1 og 2. Det kommer spesielt tydelig fram i det karakteristiske utsagnet 14*(-1, -3, +4) «I feel confident

that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals". Ved å prioritere dette fokuset, så kan man hevde at det er større grad av transaksjonsledelse i faktor 3 enn i de andre faktorene. Da er det også viktig at man forstår hvilke implikasjoner dette kan føre til. Spesielt fordi man gjennom forskning hevder at transformasjonsledelse har en sterk positiv påvirkning på medarbeidernes holdninger og styrker deres ekstraordinære forpliktelser, noe som igjen fører til eksepsjonelle resultater (Bass & Riggio, 2006). Så hvorfor velger man et sterkere resultatfokus og på den måten økt grad av transaksjonsledelse i faktor 3? Det kan være et resultat av mangelen på tid i en kompleks global organisasjon. Det vil si at man ikke nødvendigvis velger dette bevisst, men at det er et resultat av manglende tid og interaksjonshyppighet. Irene sa at hennes innsikt etter relativ lang erfaring med å utføre distanseledelse, i større grad har medført en viten om hva som fungerer bra og ikke like bra, og at det samtidig kan være utfordrende å utøve de fire komponentene som transformasjonsledelse består av når man er en leder over distanse. Målene og resultatene er lettere å fokusere på, og dessuten er det lettere å måle og synliggjøre det målbare videre opp i hierarkiet. Å være en inspirator og legge til rette for diskusjoner som skaper kritisk og ny kreativ tenkning, er utfordrende på distanse og i digitale flater. Irene sa at etter å ha arbeidet så lenge som leder på distanse, har hun innsett hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Det gjør det lettere å velge bort de elementene av ledelse som krever for mye investering eller tid og som ikke er så konkrete.

5.2 Evne til å skape tillit over distanse i en kompleks organisasjon

Et grunnelement for å skape gode relasjoner og et godt samarbeid er at man skaper tillit mellom en leder og de som blir ledet. Dersom man ikke evner å skape tillit gjennom handlinger og ord, så blir ledergjerningen utfordrende (Ekman, 2004).

Tillit etableres ifølge Rousseau et al. (1998) ved å ta en risiko da den ene og andre part kan handle opportunistisk, samt gjennom gjensidig avhengighet, såkalt "interdependence". Tillit er noe som bygges over tid gjennom samarbeid omkring felles mål, problemløsning og beslutninger og utviklingsaktiviteter (Das & Teng, 1998). Det hevdes av Antonakis og Atwater (2002) at det kan være utfordrende å synliggjøre en leders egenskaper over distanse.

I transformasjonsledelse skaper man tillit gjennom å opprettholde sin integritet og dedikasjon, gjennom rettferdighet og ved å vise medarbeiderne tillit gjennom delegering og

myndiggjøring. Man har også gjennom forskning funnet at transformasjonsledere er bedre til å skape tillit i virtuelle team (Bass & Riggio, 2006).

Jeg vil i de neste avsnittene se på og argumentere for hvordan tillit blir etablert gjennom fire perspektiver; myndiggjøring, organisasjoners kompleksitet, teknologi og uformell dialog.

5.2.1 Myndiggjøring (empowerment) skaper tillit

I undersøkelsen har jeg kommet fram til at myndighet er noe som verdsettes som ledelsesmetodikk på tvers av de tre faktorene, men at dette benyttes i ulik grad. I teoridelen gjorde jeg rede for at myndiggjøring er å frigjøre den kunnskapen, erfaringene og motivasjonskraft som allerede er i menneskene, men som er alvorlig underutnyttet (Blanchard, Randolph & Carlos, 2001).

Alle faktorene verdsetter myndiggjøring, og spesielt faktor 3 bruker myndiggjøring som en bevisst strategi for å skape økt tillit mellom de selv og teamlederne. Det er veldig positivt isolert sett, men med tanke på at tid og kapasitet er en utfordring for dem, kan man sette spørsmålsteget ved intensjonen. En årsak kan være tid og kapasitet. Å samarbeide med mange teamledere i mange ulike land i en kunnskapsorganisasjon er tidkrevende og vanskelig. Avgjørelser skal tas basert på kunnskap om markedets lover, regelverk, prosedyrer og tradisjoner, noe som for en global leder kan oppleves som svært utfordrende. Man skal samarbeide med ulike deler av organisasjonen som igjen er plassert i andre land slik som Compliance, Risk, Credit, Development osv. Dette beskriver Weisband (2008) i utfordringene som man har med kunnskapsdeling på distanse. Risikoen for å ta feil avgjørelser er stor, og ved å involvere og delegerer ansvar til lokalt plasserte teamledere så reduserer man denne risikoen. Dette er et godt eksempel på hvordan distanserte ledere må stole på teamlederne slik Rosseau et al. (1998) beskriver. Man må stole på at relasjonen er sterk nok til at teamlederne ikke handler opportunistisk eller mot forventning.

Det er viktig å forstå om man faktisk utøver myndiggjøring som er en viktig komponent i transformasjonsledelse, eller om man er i ferd med å ta i bruk Laissez-faire ledelse, som i transaksjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Som global leder over distanse må man være seg bevisst hva forskjellen på denne og lokal ledelse er. Det er kun få elementer som skiller utførelsen mellom disse to typer ledelse, men konsekvensen ved å ikke forstå eller forholde seg til forskjellen er stor. Laissez-faire ledelse eller «La det skure og gå» ledelse skjer når det er mangel på ledelse og beslutninger ikke tas, eller en myndiggjør en teamleder, men gir ikke støtte underveis eller unngår å følge opp og vise interesse omkring beslutningene eller

løsningene og implikasjonen av disse (Bass & Riggio, 2006). Laissez-faire ledelse faller innunder transaksjonsledelse, og leder motiveres til å delegerer for å bli frigjort for oppgaven og ansvaret. Det er et bytteforhold mellom partene ved at teamleder belønnes etter at oppgaven er løst. Konsekvensen er at teamleder sannsynligvis har en opplevelse av å stå alene i utfordringene, noe som over tid kan skape usikkerhet, stress og misnøye. Det fører ikke til en følelse av samarbeid og kan føre til mistillit. Dersom den globale lederen derimot har som hensikt å utvikle teamleder ved å gi myndighet, for deretter å støtte og følge opp underveis, er en god sparringspartner og setter seg inn i helheten, utøver man i større grad transformasjonsledelse (Bass & Riggio, 2006). Dette vil oppleves som svært ulikt fra en teamleders ståsted. Undersøkelsen gir indikasjoner på at faktor 3 ledere benytter sterk myndiggjøring som en kompensasjon for manglende tid og kapasitet. Da er det viktig at de ikke slipper opp ansvaret, men sørger for god støtte og tett dialog med teamleder underveis. Jeg finner det relativt usikkert om faktor 3 lederne er gode nok til dette i og med at tid og interaksjonshyppighet er en begrensende faktor i deres ledelse over distanse.

En annen årsak kan være at man på grunn av mangel på tid og interaksjon og en opplevelse av utilstrekkelighet omkring lederrollen over distanse, velger å gi myndighet for å skape økt tillit mellom seg og teamlederne. Det kan man se i hvordan faktor 2 plasserte utsagn 5(+4) "By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust". Fordi det å skape tillit mellom seg selv og teamledere er viktig, men utfordrende å lykkes med for både faktor 2 og 3, kan det se ut til at de velger denne strategien for å skape mer tillit. Så kan man spørre om denne metoden benyttes som en strategi for å kompensere for manglende evne og tid til å være tett nok på teamlederne eller om det er ønsket om å utvikle teamlederne som er sentralt.

Men det er viktig å ikke glemme at ledere også ønsker å myndiggjøre for å frigjøre kraften og motivasjonen i mennesker (Blanchard, Randolph & Carlos, 2001). Dette kommer klart til syne i faktor 1 ved at de prioriterer å myndiggjøre teamledere, spesielt i kombinasjon med formålet med å utvikle teamlederne. Det vises gjennom plasseringen av det karakteristiske utsagnet 38*(+5,+2,+3) "I see how much team leaders grow when empowered". Her brukes ikke myndiggjøring som en kompensasjon på manglende tid og tilstedeværelse, men ligger som en grunnleggende ledelsesverdi og motivasjon for å utvikle teamlederne og skape tillit. I faktor 1 kan det se ut til at man utøver en overvekt av transformasjonsledelse, og man drives av ønsket om å inspirere, motivere og utvikle teamlederne, samt å skape økt tillit til tross for distansen mellom dem. Teamlederne er myndiggjorte og vil sannsynlig levere gode resultater

og ha en bedre personlig utvikling ved å bli ledet av lederne i faktor 1 (Bass & Riggio, 2006). I faktor 2 og 3 kan det se ut til at transaksjonsledelse er mer fremtredende som ledelsesmetode, på grunn av mangel på kapasitet og tid i en kompleks global organisasjon. Det vil jeg beskrive nærmere i neste avsnitt.

5.2.2 Kompleksitet i organisasjonen påvirker evne til å bygge tillit

Ledelse på avstand krever at vi benytter oss av de digitale flatene og den teknologien som til enhver tid eksisterer i organisasjonen, og man må forstå e-en i e-lederskapet (Weisband, 2008). Dette hjelper oss til å forstå og skape kunnskap og inspirasjon, forstå kulturer og tradisjoner på tvers av store avstander. Samtidig så vil det ikke helt kunne erstatte fysisk tilstedeværelse, da det er mange utfordringer slik som f.eks. kommunikasjon ved bruk av sekundærspåk (engelsk), organisasjons- og landskulturelle forskjeller, ulike tidssoner, forskjellig bruk av systemer og fokus på lokale versus globale prioriteringer (Weisband, 2008). Funn tyder på at selv om ledere på distanse tar i bruk denne teknologien så mangler de innsikt i hvordan de skal benytte eller utnytte den. Risikoen er at man til sammenlikning med lokalt tilstedeværende ledere, ikke evner å skape god nok kommunikasjonsflyt og innsikt, samt at man opplever koordineringsutfordringer (Weisband, 2008).

Ulrik i faktor 2 og Irene i faktor 3 hadde mye erfaring som de delte omkring det å stå i dilemmaer som kan relateres til tid og interaksjonshyppighet, og som ifølge Weisband (2008) er dokumentert i ulik forskning. Weisband hevder at mindre frekvent kommunikasjon, gjensidige kunnskapsproblemer og koordineringsutfordringer, er hyppigere i organisasjoner i geografisk distanse med fjernledelse.

Ulrik sa at han som leder i en global matriseorganisasjon med teamledere på avstand krever en høy grad av navigering og rettleiding, og at dette er vanskelig å gjennomføre i praksis. Fordi man som teamleder ikke bare kan stikke innom for å adressere en utfordring der og da, eller spørre om rettleiding fordi den globale lederen sitter i et annet land og kalenderen er fullbooket de neste to ukene, har Ulrik opplevd at teamledere føler seg glemt og alene i sine daglige utfordringer. Å vente med slike drøftinger til neste avtalte samtale, som kanskje er en uke fram i tid, oppleves som stivt, lite fleksibelt og kan føre til et reaktivt samarbeid. Man får heller skrive det i en mail, kanskje man er heldig og får svar i løpet av et par dager. Men mail utveksling kan ikke erstatte dialog i tett samhandling med lederen sin. Enkle oppgaver kan løses ved mailutveksling, men i en kunnskaps-organisasjon er det en overvekt av komplekse utfordringer, som krever dyp innsikt og drøftelser. Ulrik opplever i stor grad utfordringene

som Weisband (2008) viser til med lavfrekvent kommunikasjon, kunnskapsproblemer og koordineringsutfordringer (Weisband, 2008).

Også Irene opplevde en sterk splittelse mellom det man ønsker å være for teamlederne og hva man lykkes med i det daglige. Og det var i postintervju med Irene at jeg ble oppmerksom på et element som ledet til et funn som jeg ikke hadde forventet; den økende graden av kompleksitet i forhold til antall teamledere på avstand. Jo flere teamledere man leder på avstand kombinert med økt antall lokasjoner, jo mindre opplevelser har man av at man har god nok tid med teamlederne. Det vil igjen påvirke hvordan man prioriterer tiden sin som global leder, som igjen påvirker ens opplevelse av hvor godt man lykkes med å skape et godt samarbeid over distanse og skaper koordineringsutfordringer slik som Weisband beskriver (2008). Da jeg kjenner til organisasjonen og vet hvor mange teamledere hver enkelt global leder har ansvar for som sitter på distanse, var dette noe jeg lett hadde informasjonstilgang til. De globale lederne som havnet i faktor 1 har ansvaret for mellom en og tre teamledere og opererer i en relativt enkel matriseorganisasjon med få konkurrerende rapporteringslinjer og færre interessenter som de må forholde seg til. Deres organisasjon kan da sies å være mindre kompleks og derfor noe enklere å håndtere, noe som vil medføre mindre utfordringer ved lavfrekvent kommunikasjon, kunnskapsproblemer og koordineringsutfordringer (Weisband, 2008). De lederne som er i faktor 2 og 3 har til gjengjeld flere enn tre og opptil seks teamledere i flere land, de opplever at organisasjonens kompleksitet og konkurrerende forpliktelser øker eksponentielt i omfang, noe som kan øke risikoen for mer lavfrekvent kommunikasjon, kunnskapsproblemer og koordineringsutfordringer (Weisband, 2008). Min konklusjon er at dette er årsak til at opplevelsen av tid og det at man ikke er tilgjengelig nok, ser ut til å være en fellesnevner for faktor 2 og 3. Denne opplevelsen er ikke å finne i faktor 1, der Cathrine uttrykker at hun har nok tid til å se og utvikle teamledere på distanse, selv om hun også er svært tydelig på at hun bevisst prioriterer denne tidsbruken og interaksjonshyppigheten. I hennes verden er opplevelsen av å lykkes med ledelse over distanse noe hun setter i sammenheng med sine grunnleggende leder-verdier, som stimulerer henne til å prioritere økt tid med teamledere på distanse.

5.2.3 Leders bruk av teknologi påvirker samarbeidet og tilliten

Dersom man arbeider fra distanse, er man tvunget til å benytte den teknologien som eksisterer i organisasjonen uavhengig av om man evner å ta den i bruk eller ikke. Selv om teknologi gir en rekke muligheter over distanse, gjenstår mange utfordringer som ledere må forholde seg til slik som f.eks. kommunikasjon ved bruk av sekundærspåk (engelsk),

organisasjons- og landskulturelle forskjeller, ulike tidssoner, forskjellig bruk av systemer og fokus på lokale versus globale prioriteringer (Weisband, 2008). Bedre trening på dette vil kunne skape bedre samhandling. Slik som i forrige avsnitt som tok for seg mangelen på tid som en utfordring for faktor 2 og 3, så vil leders evne til å kunne ta i bruk teknologi på en god måte også påvirke samarbeidet mellom den globale lederen og teamlederne på distanse. Da man har vist at transformasjonsledere har høyere grad av tillit, robusthet og måloppnåelse (Weisband, 2008), kan det være grunn til å tro at faktor 1 lykkes bedre med sin kommunikasjon gjennom teknologien som er tilgjengelig.

Weisband (2008) hevder at intra-gruppe kommunikasjon som kan forklares som hyppig kommunikasjon med ledere over avstand, kan skape opplevelsen av at den globale lederen og teamlederne er tette på hverandre og at man skaper en bedre koordinering på både arbeidet og problemløsning så vel som informasjonsflyt og kreativitet. Det kan virke som at organisasjoner som skal arbeide over distanse, kan lykkes bedre dersom man trener lederne i hvordan man kan bruke teknologien, begrenser kompleksiteten gjennom å redusere antall teamledere på distanse, samt sørge for mindre organisatorisk kompleksitet med tydelige rapporteringslinjer.

5.2.4 Uformelle samtaler og betydning for tillit og samarbeid

Når tid og interaksjonshyppighet er en utfordring, vil det påvirke naturen i måten vi kommuniserer på. Som tidligere nevnt så er leders evne til å benytte og utnytte digital kommunikasjon et viktig element for å lykkes med samhandling (Weisband, 2008), men det er viktig å huske på hele mennesket. For å være i en nær relasjon med stor grad av tillit må man som leder ha hyppig interaksjon med medarbeiderne og se dem jevnlig. I tillegg til formelle møteplasser må man også sette av tid til uformell samhandling, både i fellesskap og en-til-en (Fjellheim, 2019). Man må ikke undervurdere effekten det har på et samarbeid at man har uformelle samtaler med teamledere på distanse. Småpratene og de uformelle situasjonene som man har med lokalt tilstedeværende teamledere er noe de fleste kan kjenne seg igjen i, det skaper tillit at man kan stikke innom for en prat om siste organisasjonsendring, man forteller hva man gjorde i helgen og ler litt av morsomhetene som foregikk på siste lønningspils. Man kan møte hverandre som mennesker på en annen måte. Er man i en vanskelig privat situasjon, er det lettere å snakke med en som sitter i samme rom over en kaffekopp enn å gi uttrykk for det samme på fremmedspråk i et skype-møte. Man kan ikke legge en støttende hånd på skulderen eller gi en klem til en teamleder som gråter via digitale flater. Det å lede mennesker er å se hele mennesket, og det personlige og noen ganger det private anliggende er noe man som leder må forholde seg til.

Tillit handler om å håndtere risiko og usikkerhet (Rousseau et al, 1998), og utvikles i relasjoner gjennom erfaringer og at vi prater med hverandre (Ekman, 2004). Ofte er nettopp evnen til å prate med hverandre som avgjør hvor sterkt forholdet er, og det er gjennom den uformelle småpratene om ting og hendelser omkring oss at vi oppklarer og unngår misforståelser og etablerer tillit til hverandre. Det tar tid å bygge opp tillit, men ikke å rive den ned (Ekman, 2004). I organisasjoner med fysisk distanse mellom ledere og medarbeidere, er evnen til å skape tillit i den uformelle småpratene en utfordring. Som leder på distanse skal man være veldig bevisst på å skape en balanse mellom formell og uformell dialog – og man må avsette mye tid til å skape relasjoner bygd på tillit. Dette er viktig for å kunne lede læringen og kulturen i teamet sitt samt å formidle budskap for å skape retning i forhold til strategien og å skape tillit (Ekman, 2004). Og tillit er ikke noe som bare besluttes, det er noe som bygges over tid gjennom tett samarbeid, der man arbeider mot felles mål, gjennom utvikling og problemløsning (Das & Teng, 1998). Dette kan være en større utfordring i et samarbeid på distanse enn ved samlokalisering, noe som kom frem i faktor 2 og 3.

I faktor 2 kommer dette frem i det karakteristiske utsagnet 33*(-2,4,-2) “I feel a bit inadequate because I find that the distance prevents us from having high quality in creating a great relationship and collaboration”. Respondentene opplever tydelig å bli utfordret på grunn av avstanden, dette kommer også frem i utsagnet 11(+3) “I prioritize in our 1-2-1's to focus on the team leaders' needs, but the distance limits our time together something I feel as a challenge”.

I både faktor 2 og 3 kommer det fram i det karakteristiske utsagnet 22*(+5,+1,-1) “When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks”. Dette ble vektet høyt av faktor 1, men rangeres som lite relevant eller ubetydelig av både faktor 2 og 3. I og med at både faktor 2 og 3 respondentene opplever at tid og interaksjonshyppighet er en utfordring, er det stor sannsynlighet for at det går på bekostning av den uformelle dialogen. Det vil igjen skape utfordringer for tillitsbyggingen, læringen og lederens evne til å skape den gode kulturen og retningen, som er så viktig for å skape et godt samarbeid på distanse (Ekman, 2004; Das & Teng, 1998).

5.2.5 Kontroll og rapportering motvirker tillit

Dersom man har mangel på informasjon over distanse som igjen kan forårsake relasjonelt grums (Bushe, 2012), samt mangel på tid og lav interaksjonshyppighet, kan man anta at det er naturlig for ledere å skape kontroll gjennom validerbare målsettinger basert på kvantitative

data (Streatfield, 2001). Undersøkelsen viser likevel at de tre faktorene er relativt enige i at de ikke har behov for eller ønsker å skape kontroll- og rapporteringsregimer i organisasjonen. Her vil jeg dra frem utsagn 28(-2,-4,-5) "Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control". Det skal nevnes at faktor 3 er litt ambivalent på dette området da de også har skåret høyt det karakteristiske utsagnet 14*(-1, -3, +4) "I feel confident that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals", noe som er veldig ulikt faktor 1 og 2. Det viser at faktor 3 har en tilbøyelighet til å fokusere på resultater som er mulig å måle gjennom rapportering. Likevel er kontroll ikke en sterk trend hos noen av faktorene, det går på tvers av de ledelsesverdiene som alle tre faktorer representerer. Det kan synes som at lederne opplever at tillit og kontroll er negativt korrelert, det vil si at mer av det ene reduserer behovet for det andre.

Jeg hadde forventet at kontroll og rapportering ville øke i takt med distanse, det var en del av hypotesen jeg arbeidet ut fra og slik det er hevdet av Antonakis og Atwater (2002). Årsaken til at jeg tok dette inn som et element i undersøkelsen er fordi jeg i kommunikasjonsuniverset har avdekket at teamledere opplever at organisasjonen har hatt en høyere grad av rapportering og kontroll enn tidligere. Men dette stemmer ikke helt med hvordan de globale lederne opplever det eller hva de prioriterer. Det betyr ikke at teamlederne tar feil, men jeg har ikke gjort noen funn i denne undersøkelsen som tilsier at dette stemmer. Det kunne vært interessant å gjennomført undersøkelser med teamledere og medarbeidere der kontroll var et av elementene.

Relasjonskompetanse, uformell dialog, myndiggjøring, kompleksitet og interaksjonshyppighet er elementer som er viktige å være seg bevisst dersom man skal lykkes med ledelse over distanse og for å skape tillit og godt samarbeid i en global organisasjon. Dette gjelder ikke minst toppledelsen som har et stort ansvar for å tilrettelegge for og trene alle nivåer i organisasjonen, slik at man skaper trygghet og forutsigbarhet for medarbeiderne og lederne. Ledelsen må være seg bevisst kompleksiteten og valg av matrise- og rapporteringsstruktur i organisasjonen, da det legger sterke føringer for tidsbruken og mandatet som globale ledere har. Det er nødvendig for å kunne frigjøre kreftene som en global organisasjon besitter, samtidig som man drar nytte av lokale krefter, kunnskap og prioriteringer. Dersom en organisasjon lykkes med denne tilretteleggingen så vil man sikre at globale ledere står tryggere i sine roller, de opplever mestring og at de evner å skape tillit som er svært viktig for å lykkes med samarbeid over distanse.

6 Oppsummering og avslutning

Jeg har i denne studien hatt som hensikt å undersøke globale lederes opplevelse av å skape godt samarbeid over distanse. Forskningsspørsmålet har vært *“How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance?”* Ved hjelp av Q-metoden har jeg studert 16 globale lederes subjektive opplevelse omkring å lede over store distanser i en global organisasjon. Jeg har valgt en 3-faktorløsning som har gitt meg rikholdige muligheter til å utforske, der jeg har beskrevet og drøftet likhetene, ulikhetene og nyansene.

Studien viser at å lede over distanse krever en annen tilnærming til å lede enn der man ikke har fysisk distanse å håndtere. Fellestrekk for alle tre faktorene er at de opplever at distansen påvirker lederens prioriteringer omkring tidsbruk, interaksjonshyppighet, teknologi, kompleksitet i organisasjonen og evnen til å skape tillit og relasjonsbygging. Opplevelsen av å lykkes er ulik, noe som kan gjenspeile seg i kvaliteten på relasjonene og deres evne til å fungere i et godt samspill. Det å skape et godt samarbeid er sterkt knyttet til om man evner og har tid til å skape tillit og sterke relasjoner.

For faktorsyn 1 finnes det en opplevelse av å ha nok tid til å utvikle teamlederne, de opplever lav kompleksitet i forhold til å lede i en global matrise – og de har sterke relasjoner bygd på tillit. Dette stod i sterk kontrast til faktor 2 som opplever at ledelse over distanse er utfordrende, ineffektivt og svært komplekst i en global organisasjon. Selv om faktor 1 og 2 deler menneskesynet og ønsker å lede i tette tillitsfulle relasjoner, så er opplevelsen av om de lykkes med dette ulike. I faktor 3 var opplevelsen av å lede over distanse både kompleks og utfordrende, og derfor er det her lettere å fokusere på det som er målbart, samt at en reduserer kompleksitet ved å delegerer ansvar. Ønsket om å utføre myndiggjøring er et fellestrekk for alle tre faktorene selv om man kan diskutere om motivasjonen bak er grunnet i de samme ledelsesverdiene. Det var også et fellestrekk at jeg ikke gjorde noen funn omkring økt kontroll og rapportering, til tross for at usikkerhet som gjerne kommer som en følge av å lede på distanse i teorien gjerne skaper økt behov for kontroll.

Jeg har gjort funn som viser at kompleksiteten i en global organisasjon øker med antall teamledere x antall lokasjoner som rapporterer til en global leder, og har stor betydning for om man opplever mestring omkring å skape godt samarbeid over distanse. Dette funnet kan fungere som en anbefaling for liknende globale organisasjoner som opererer med distanseledere.

6.1 Kritikk og evaluering av studien

Nå når masteroppgaven nærmer seg slutten, er det tid for å reflektere litt omkring min egen lærings- og arbeidsprosess. Det har vært spennende og utfordrende, jeg har tatt omturer og bomturer underveis, og da vil jeg trekke frem arbeidet med utsagnene spesielt.

Jeg har underveis i gjennomføringen av undersøkelsen forstått at jeg har utformet noen av utsagnene for komplekst og med for mange meninger. Jeg skulle hatt kortere og tydeligere utsagn. Jeg har også tatt i bruk noen engelske ord som kan være noe uvanlige og dermed stå i fare for å bli intetsigende for respondentene. Dette kan igjen ha gjort det vanskelig for dem å forstå og dermed plassere utsagnene. Selv om jeg var tilstede og ba de om å spørre meg underveis dersom de stod fast, så kan dette ha påvirket prosessen og således plasseringen av utsagn. På et av utsagnene var det - ifølge en respondent - to motstridende betydninger, og han ble usikker på hvor han skulle plassere det.

Et annet element som kan ha påvirket, er at jeg er en del av organisasjonen som deltok i undersøkelsen. Noen av respondentene kjenner meg godt, andre ikke. Det kan likevel ha hatt en betydning, man kan som respondent ha hatt en bevisst eller ubevisst draging mot å besvare det man ønsker det skulle være, i stedet for hvordan man faktisk opplever det å skape godt samarbeid på distanse.

Også i forhold til kommunikasjonsuniverset, tror jeg at jeg var litt for selvgod omkring språket. Det hadde vært nyttig å gjennomføre noen flere møter for å avklare om vi bruker de samme ordene på tvers av organisasjonen. Her tok jeg utgangspunkt i samtaler som var med de aller nærmeste (altså samme ledergruppe), og med tanke på å få en bredde i kommunikasjonsuniverset så burde jeg gjort dette annerledes. Det kan hende at andre elementer som kunne belyst temaet ikke ble tatt med da jeg ikke har gjennomført en bred nok avdekking av kommunikasjonsuniverset.

6.2 Praktiske implikasjoner og forslag til videre studier

I denne studien har det vært ledernes subjektive opplevelse omkring å skape et godt samarbeid over distanse som har vært i fokus. Det er ikke mulig å generalisere ut ifra denne studien da det er brukt Q-metode for å gjennomføre den. Formålet har vært å avdekke de ulike erfaringene som er i organisasjonen. Det har ikke vært en intensjon å sette lokal versus distansert ledelse opp imot hverandre og komme fram til hva som er best. Men det er forhåpentligvis et ønske i organisasjonen om å lære av erfaringene, og eventuelt bruke denne

innsikten til å sikre best mulig tilrettelegging for ledere som arbeider på distanse slik at de kan lykkes enda bedre i framtiden med sin ledergjerning.

Nå vil jeg helt til slutt gi noen perspektiver på hva som kan være relevant i videre forskning. I løpet av hele prosessen så har jeg vært veldig nysgjerrig på hva teamlederne har av erfaringer og opplevelser. En ting er hvordan man opplever å skape godt samarbeid på distanse når man er leder, noe helt annet er det å bli ledet av noen på distanse. Ville disse to gruppene hatt fellestrekk? Hva ville vært motstridende dersom man undersøkte temaet vinklet fra teamledernes perspektiv? Det er også interessant å se på om det er likheter og ulikheter mellom å lede på avstand sammenliknet med å lede lokalt.

Det er en del teori og forskning omkring å lede team over distanse, men jeg finner ikke mye omkring de dype relasjonene og hvordan det påvirkes i forhold til tillit og samarbeid over distanse. Her er det behov for mer forskning fremover. Jeg fant ikke at kontrollbehovet økte på distanse, men jeg har tro på at kontrolldimensjonen ikke er upåvirket av distanse, og dette er interessant og relevant i organisasjoner som opererer globalt.

Det er også av interesse å foreta en kvantitativ eller kvalitativ undersøkelse av det jeg mener er et funn omkring kompleksitet i organisasjoner der det ser ut til at antall teamledere x antall marked som man skal lede over distanse, har betydning for mestringsfølelsen omkring det å skape et godt samarbeid over distanse. Her kan videre forskning omkring matrise organisasjoner gi større innsikt i temaet jeg har fokusert på.

7 Litteratur

Antonakis, J. & Atwater, L., (2002). Leader distance: a review and a proposed theory. *The leadership Quarterly*. Issue 13, s. 673-704.

Assessit. Tendensrapport (2017) Hentet fra https://assessit.no/wp-content/uploads/2017/08/Assessit_Tendensrapporten-2017.pdf - den 15.01.19

Assessit. Tendensrapport (2018). Hentet fra: https://assessit.no/wp-content/uploads/2019/05/Tendensrapporten-2018_ONLINE2.pdf - den 15.01.19

Balthazard, P. A., Waldman, D., & Atwater, L. E. (2013). The mediating effects of leadership and interaction style in face-to-face and virtual teams. In *Leadership at a Distance: Research in Technologically-Supported Work*, s. 127-149. Utgivelsested: Taylor and Francis.

Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006) *Transformational Leadership*. Utgivelsested: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Blanchard, K.H., Randolph, W.A. & Carlos, J.P. (2001) *The 3 Keys to Empowerment: Release the Power Within People for Astonishing Results*. s. 6-12. Utgivelsested: Berrett-Koehler Publishers.

Brown, S. R. (1980) *Political subjectivity: Applications of Q Methodology in political Science*. New haven, CT: Yale University Press.

Bushe, G. (2012) *Klart Lederskap. Effektivt samarbeid og robust partnerskap på jobben*. Bergen: Fagbokforlaget.

Das, T. K. & Teng, B. S., 1998. Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*. Issue 23, s. 491-512.

Ekman, G. (2004) *Fra prat til resultat – om lederskap i hverdagen*. Utgivelsested: Abstrakt forlag. s. 24-29, 109-113.

Fjellheim, H. (2019) *Ledelse i skyen*, Sopra Steria.
<https://blog.soprasteria.no/blog/2019/01/10/ledelse-i-skyen/>

Hetland, H. (2008). Transformasjonsledelse: Inspirasjon til endring. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. <https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2008/03/transformasjonsledelse-inspirasjon-til-endring>

Hetland, H (2005). *Leading to the extraordinary? Antecedents and outcomes of transformational leadership*. Doktoravhandling Universitetet i Bergen.

Kvalsund, R & Allgood, E (2010) *Kommunikasjon som subjektivitet i en skoleorganisasjon*. I Thorsen, A. A. & Allgood, E. (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet* Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 47-82.

Nyeng, F. (2012) *Nøkkelbegreper for forskningsmetode og vitenskapsteori*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Roberts, N. (1985). *Transforming Leadership: A process of collective action*. *Human Relations*, 38(11), s. 1023–1046.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C., (1998). *Not so different after all: A cross-dicipline view of trust*. *Academy of Management review*. Issue 23, s. 393-404.
- Språkrådet; beskrivelse av ordet empowerment på norsk. Hentet 13.02. 2019
<https://www.sprakradet.no/svardatabase/sporsmal-og-svar/empowerment/>
- Stephenson, W. (1953) *The study of behaviour; Q-technique and its methodology*. Chicago: University of Chicago Press.
- Streatfield, P. (2001) *The paradox of Control in Organizations*. Utgivelsested: Routledge. s. 109-110.
- Størksen, I. (2012) *Hva er Q-metodologi, og hvordan kan den brukes i psykologien?* *Norsk psykologisk tidsskrift*. Utgave 6. Hentet 17.11.2018
<https://psykologtidsskriftet.no/fagartikkel/2012/06/hva-er-q-metodologi-og-hvordan-kan-den-brukes-i-psykologien>
- Thorsen, A.A. & Allgood, E. (2010) *Introduksjon til Q-boken og begrepsavklaring*. I Thorsen, A.A. & Allgood, E (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. s. 15-22. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag.
- Watts, S. & Stenner, P (2012). *Doing Q methodological research: theory, method and interpretation*. Utgivelsested: Sage.
- Wolf, A. (2010) *Subjektivitet i Q-metode*. I Thorsen, A.A. & Allgood, E (red.) *Q-metode – En velegnet måte å utforske subjektivitet*. Trondheim: Tapir Akademisk Forlag, s. 155-170.
- Weisband, Suzanne (2008) *Leadership at a distance*. Research in Technologically-Supported work. S. Weisband, *Research Challenges for studying leadership at a distance*, s. 6. Cummings, J. N., *Leading groups from a distance; How to mitigate consequences of geographical dispersion*, s. 33-36.
- UIO: Det samfunnsvitenskapelige fakultet (2003). *Globaliseringskrefter*
https://www.sv.uio.no/mutr/publikasjoner/rapporter/rapp2003/rapport76/index-2_2.html - hentet 17.11.2018

8. Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Forskningsdesign, korrelasjon og Q-utvalg

1. Forskningsdesign

Effekt		Nivå	Celler
Relasjon	Individuell omtanke (a)	Resultatorientert (b)	2
Tillit	Myndiggjøring (c)	Kontroll/Rapportering (d)	2
Samarbeidstetthet	Nært og tett samarbeid (e)	Distansert/tilfeldig samarbeid (f)	2
Totalt			8

2. Korrelasjon mellom faktorene ved tre faktorsyn

	1	2	3
1	1.0000	0.5458	0.5031
2	0.5458	1.0000	0.4521
3	0.5031	0.4521	1.0000

3. Q-utvalg

1	Team leaders know what I expect of information about our prioritized tasks and they have predictability about our meetings.	BDE
2	In order to ensure that we reach our goals, I have to be informed by email and reporting as I do not have the ability to follow up as I wish because of distance.	BDF
3	Because we have close collaboration despite the distance, it gives me confidence to empower very important responsibilities in our most important projects to them. Success in those is the most important parameter for our collaboration.	BCE
4	I have a clear picture of each team leader's abilities and qualification based on great collaboration and a close relationship.	ACE
5	By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust.	BCE
6	I try to have a holistic approach to the team leaders needs in our 1-2-1's, but at times the collaboration can feel limited as we have too little interaction.	ACF
7	Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects.	BDF
8	I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance.	ADE
9	We have high goals and I know through our close collaboration that team leaders take responsibility for finding the best solutions.	BCE
10	I'm proud of the close relationship I have with team leaders and I do not experience any difference in my collaboration with leaders locally and the ones on a distance.	ACE
11	I prioritize in our 1-2-1's to focus on the team leaders' needs, but the distance limits our time together something I feel as a challenge.	ACF
12	I would prefer to be put on cc in all mail related to their personal development, whether through training or in everyday life. We also follow up on it in 121's or PA's on a regular basis.	ADE

13	I know the team leaders very well and the competence they have, but it's limited how much I can empower them.	ADE
14	I feel confident that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals.	BDE
15	The quality of the relationship and the collaboration are marginalized as the distance works against us.	ADF
16	I miss being close with the team leads', I have too many other priorities that is more important.	ACF
17	I am precise on what is expected of deliveries in targets including how team leaders should involve and inform me.	BDE
18	Team managers know to keep me updated on their development and report this via mail and data, as both me and team leaders have limited time together. They contact me when needed.	ADF
19	As long as team leaders reach their targets, they know I am satisfied.	BCF
20	In order for us to achieve our high goals, I have to make sure that they can create solutions even though I'm not available as often as desired due to distance.	BCF
21	It's naive to believe that you can get very close to team leaders on distance, I would have to invest too much time to get on the same level as I do with a local team leader.	ADF
22	When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks.	ACE
23	The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development.	ACE
24	The team leaders are systematically developed in the CSD's management training, and I ensure that team leaders follow this.	ADE
25	In such a complex organization as we have, it is necessary that I get involved in all important decisions. I want the team leaders to discuss with me before important decisions are taken.	BDE
26	I expect my management colleagues who have local presence can help me take care of team leaders' relational needs, as it's hard on a distance.	BCF
27	It takes too much of a function leader working on a distance to get close to team leaders; it is better to give authority to solve projects and challenges in collaboration with local sparring partners.	BCF
28	Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control.	ADE
29	If they need me for sparring, then they can of course contact me because they know I care about them and their challenges.	ADF
30	It's hard for me to be sure that team leaders understand what is expected of them, and so I strongly focus on targets, as it is the most important responsibility for me as a function manager.	BDF
31	Unfortunately, I often have to down-prioritize the focus on the team leader and his / her development, in favour of project and delivery information.	ACF
32	I give the team leaders a lot of trust by empowering them, and they keep me updated on all projects in close collaboration	BCE
33	I feel a bit inadequate because I find that the distance prevent us from having high quality in creating a great relationship and collaboration.	ACF
34	It is not possible to be closely connected to team leaders on a distance and therefore I choose to give a lot of freedom in terms of how to achieve the goals.	BCF

35	The most important thing is that team leaders spar with me before making important decisions so that we ensure a good result.	BDE
36	There is no need to know the team leaders on a personal level and focus so much on the relationship to achieve our goals.	BCE
37	I have full control of the team leader's deliveries at any time and contact them if I see any deviations.	BDF
38	I see how much team leaders grow when empowered.	ACE
39	Our conversations are characterized by reporting on various projects as we are not close enough to follow up on important interpersonal themes, something that I feel is not ok.	ADF
40	Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance.	BDF

8.2 Vedlegg 2: Godkjenning NSD

Prosjekttittel

Hvordan opplever ledere å skape/tilrettelegge for godt samarbeid på distanse?

Referansenummer

672613

Registrert

18.03.2019

Behandlingsansvarlig institusjon

NTNU Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for samfunns- og utdanningsvitenskap / Institutt for pedagogikk og livslang læring

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Ragnvald Kvalsund, ragnvald.kvalsund@ntnu.no, tlf: 90730009

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nina Skaugstad, ngskaugs@stud.ntnu.no, tlf. 97980010

Prosjektperiode

01.01.2019 – 01.06.2019

Status

31.05.2019

Vurdering

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 31.05.2019, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.08.2019.

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

PERSONVERNPRINSIPPER NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD legger til grunn at behandlingen oppfylder kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Elizabeth Blomstervik Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

8.3 Vedlegg 3: Informasjonsskriv og samtykke

Do you want to participate in the research

” How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance? ”

This is a question to you if you would like to participate in a research where the mission is to understand how distributed leaders enable great collaboration. In the following text you will learn more about the targets for the project and what participating will mean for you.

Purpose with the study

I am a student at the master program MORG (Master i Organisasjon og ledelse) with specialization within ”Relation leadership” at NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring in Trondheim. The purpose with the project is to understand the subjective experience that distributed leaders have in their daily work regarding how they contribute to a great collaboration.

Who is responsible for the research?

This research is done through studies at NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring and I will be responsible for the project in collaboration with my guide Ragnvald Kvalsund.

Why am I asking you to participate?

I am asking you to participate because you have experience in collaborating with employees on a distance, across borders. It is of course completely voluntarily if you would like to join.

What will you experience when participating?

I have chosen to use Q-methodology in my research, which is a very good tool to study the subjective opinion and the experiences that people have.

Reading the instructions and sorting the statements will take approximately 45-60 minutes, and I will be present either physically or in a skype meeting to support you.

In order to ensure the best possible research, it might be that I would like to conduct a post interview with you, either to get more information or further clarifications to the findings from the sorting of statements. If you are positive to let me contact you afterwards, please tick of the yes-box in the consent below.

It is voluntary to participate

If you on a later stage want to withdraw your contribution to the research, your participation will be cancelled and all information will be terminated. You can at any point and without any reason withdraw your contribution from the research.

Your Privacy

All research done in this research will be handled confidentially. I will only use the information about you for the purposes I have described in this information-letter. I will treat the information confidentially and in accordance with the privacy policy. Your name will be replaced with a fictive one, so your identification will not be revealed in any way. We are subjected to confidentiality, and this research is reported to NSD (Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste).

What will happen with the information after the research is completed?

The project will be closed in august 2019. All the material like sorting matrix templates, interviews and other documents will be terminated after the research is finished.

Your rights

As long as you can be identified in the data material, you are entitled to:

- insight into which personal information is registered about you,
- getting personal information about you,
- delete your personal information
- get a copy of your personal data (data portability), and
- to send a complaint to the Data Protection Officer or the Data Inspectorate about the processing of your personal data

What gives us the right to process personal information about you?

We process information about you based on your consent.

On behalf of NTNU, NSD - Norwegian Center for Research Data AS has considered that the processing of personal data in this project is in accordance with the privacy regulations.

Where can you find out more?

If you have questions about the study, or would like to exercise your rights, please contact:

- NTNU, Institutt for pedagogikk og livslang læring by Ragnvald Kvalsund;
ragnvald.kvalsund@ntnu.no. Tlf 004773591999 - mobil 004790730009

- Our privacy agent: Elisabeth Blomstervik
- NSD - Norwegian Center for Research Data AS, by email (personverntjenester@nsd.no) or telephone: 0047 55 58 21 17.

Kind regards

Ragnvald Kvalsund

Nina Skaugstad

Consent

I have received and understood all the information about the project ” *How does distributed leaders experience creating a great collaboration on distance?* ”, and have been given the opportunity to ask questions. I agree to:

- participate in sorting statements according to the Q-methodology
- participate in a post-interview if this is requested

I agree that my information is processed until the project is completed, approx. august 2019

Date

Signature by contributor of the project

8.4 Vedlegg 4: Sorteringsmatrise

Sorting instructions of statements

Now you will sort 40 statements describing your experiences on how to create a great collaboration with teamleaders on a distance. The statements describes different experiences, emotions and opinions connected to leading teamleaders on a distance. You should sort all the statements according to what makes the most and the least sense for you. ***Please sort the statements according to how you experience leading on a distance, not according to how you would wish it to be or how you think some might expect it to be. Be as honest as possible when you sort the statements, there are no right or wrong answers.*** It is important that you do the sorting alone and do not collaborate with any colleagues.

Instructions

1. Read all the 40 statements to get an overview of the content.
2. Divide the statements in three quite equal sized groups
 - a. The statement that describes you or the ones that you agree with the most, at the right.
 - b. The statements that you are partly agreeing with, find neutral or doesn't make sense or is unclear in the middle
 - c. The statement that does not describe you or the ones that you disagree the most with, to the left

You should now do a more precise distribution, where you choose a number value on each statement from a scale from +5 to -5. All statements in the same columns (e.g. +5) is equal in value. Place the statements in the same formation as the matrix form.

3. First evaluate the statements in group number a (the ones you agree with the most), read them through again and choose the two statement that you agree with the most/describe your experience the most. You place these all the way to the right, under the column +5 in the form.
4. Then do the same evaluation in group c (disagree the most). Chose the two statement that you disagree with the most/does not describe you at all. Place these all the way to the left, under column -5 in the form.
5. Return to the statements that you agree with the most, chose three cards that describes your experience and place them to the right under column +4.
6. Do the same thing with group c, place three statements that you disagree with the most under the column -4 in the form.
7. Continue to choose according to the matrix's pattern from +3 to -3 and then towards the middle which includes group number b. Group b contains the statements that you find neutral, that does not make sense or is unclear. There are small nuances that determine in which column you place these statements. Please use some time to ensure you are thorough, and be as honest as possible. Make sure that you place the correct amount of statements in each column.

8. When you have completed the sorting and placing of the statements, please check once again that it reflects your opinion. If there is still something that you are not satisfied with, then adjust the placing so that you are content.
9. Place the statement number into the matrix according to how you placed it on the table.
10. Answer the consent in the matrix about a post interview. If yes, sign with your name.
11. Place the signed information & consent document and the filled matrix form into the envelope, and make sure that you deliver this envelope to me.

Good luck and thank you so much for participating.

8.6 Vedlegg 6: Utsagnenes plassering i hver faktor

Nr.	Utsagn	F1	F2	F3
1	Team leaders know what I expect of information about our prioritized tasks and they have predictability about our meetings.	2	0	4
2	In order to ensure that we reach our goals, I have to be informed by email and reporting as I do not have the ability to follow up as I wish because of distance.	-1	-2	-2
3	Because we have close collaboration despite the distance, it gives me confidence to empower very important responsibilities in our most important projects to them. Success in those is the most important parameter for our collaboration.	3	5	1
4	I have a clear picture of each team leader's abilities and qualification based on great collaboration and a close relationship.	3	0	3
5	By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust.	3	4	5
6	I try to have a holistic approach to the team leaders needs in our 1-2-1's, but at times the collaboration can feel limited as we have too little interaction.	0	5	0
7	Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects.	-3	-5	0
8	I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance.	4	-1	1
9	We have high goals and I know through our close collaboration that team leaders take responsibility for finding the best solutions.	4	2	1
10	I'm proud of the close relationship I have with team leaders and I do not experience any difference in my collaboration with leaders locally and the ones on a distance.	2	0	-3
11	I prioritize in our 1-2-1's to focus on the team leaders' needs, but the distance limits our time together something I feel as a challenge.	0	3	1
12	I would prefer to be put on cc in all mail related to their personal development, whether through training or in everyday life. We also follow up on it in 121's or PA's on a regular basis.	1	-3	-4
13	I know the team leaders very well and the competence they have, but it's limited how much I can empower them.	-4	-2	-1
14	I feel confident that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals.	-1	-3	4
15	The quality of the relationship and the collaboration are marginalized as the distance works against us.	-1	-1	0
16	I miss being close with the team leads', I have too many other priorities that is more important.	0	3	2
17	I am precise on what is expected of deliveries in targets including how team leaders should involve and inform me.	1	-2	2
18	Team managers know to keep me updated on their development and report this via mail and data, as both me and team leaders have limited time together. They contact me when needed.	1	2	-2
19	As long as team leaders reach their targets, they know I am satisfied.	-2	0	-4
20	In order for us to achieve our high goals, I have to make sure that they can create solutions even though I'm not available as often as desired due to distance.	1	3	4

21	It's naive to believe that you can get very close to team leaders on distance, I would have to invest too much time to get on the same level as I do with a local team leader.	-5	-1	-3
22	When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks.	5	1	-1
23	The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development.	4	1	0
24	The team leaders are systematically developed in the CSD's management training, and I ensure that team leaders follow this.	0	-1	-3
25	In such a complex organization as we have, it is necessary that I get involved in all important decisions. I want the team leaders to discuss with me before important decisions are taken.	0	-2	-4
26	I expect my management colleagues who have local presence can help me take care of team leaders' relational needs, as it's hard on a distance.	-1	0	1
27	It takes too much of a function leader working on a distance to get close to team leaders; it is better to give authority to solve projects and challenges in collaboration with local sparring partners.	-3	1	-1
28	Even though we have a close collaboration, our goals are so important that I must be kept informed at all times in order to have full control.	-2	-4	-5
29	If they need me for sparring, then they can of course contact me because they know I care about them and their challenges.	2	4	5
30	It's hard for me to be sure that team leaders understand what is expected of them, and so I strongly focus on targets, as it is the most important responsibility for me as a function manager.	-3	-4	-1
31	Unfortunately, I often have to down-prioritize the focus on the team leader and his / her development, in favour of project and delivery information.	0	0	2
32	I give the team leaders a lot of trust by empowering them, and they keep me updated on all projects in close collaboration	2	2	3
33	I feel a bit inadequate because I find that the distance prevent us from having high quality in creating a great relationship and collaboration.	-2	4	-2
34	It is not possible to be closely connected to team leaders on a distance and therefore I choose to give a lot of freedom in terms of how to achieve the goals.	-2	1	2
35	The most important thing is that team leaders spar with me before making important decisions so that we ensure a good result.	1	1	-1
36	There is no need to know the team leaders on a personal level and focus so much on the relationship to achieve our goals.	-5	-5	-5
37	I have full control of the team leader's deliveries at any time and contact them if I see any deviations.	-1	-3	0
38	I see how much team leaders grow when empowered.	5	2	3
39	Our conversations are characterized by reporting on various projects as we are not close enough to follow up on important interpersonal themes, something that I feel is not ok.	-4	-1	-2
40	Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance.	-4	-4	0

8.7 Vedlegg 7: Gjennomsnitts sorteringene

Faktor 1

Mest uenig

Mest enig

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
21	13	7	19	2	6	12*	1	3	8*	22*
36	39	27	28	14	11	17	10*	4	9	38*
	40	30	33	15	16*	18	29	5	23*	
			34*	26	24	20	32			
				37	25	35				
					31					

Faktor 2

Mest uenig

Mest enig

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
7*	28	12	2	8	1*	22*	9	11	5	3
36	30	14	13	15	4*	23	18	16	29	6*
	40	37	17*	21	10	27*	32	20	33*	
			25	24	19	34	38			
				39	26	35				
					31					

Faktor 3

Mest uenig

Mest enig

-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
28	12	10	2	13	6	3	16	4	1	5
36	19	21	18*	22*	7	8	17	32	14*	29
	25	24	33	27	15	9	31	38	20	
			39	30	23	11	34			
				35*	37	26				
					40*					

8.8 Vedlegg 8: Faktorladning

Informanter		Faktor 1	Faktor 2	Faktor3
1	Kenneth	0.5982X	0.5391	-0.0258
2	Amalie	0.1155	0.7487X	0.0941
3	Sara	0.3158	0.6201X	0.3941
4	Terje	0.8386X	0.1724	0.0347
5	Irene	0.4296	0.2739	0.6607X
6	Grete	0.7047X	0.0847	0.4648
7	Alexander	0.4611	0.6461X	0.2910
8	Kristoffer	0.2835	0.1792	0.6328X
9	Frederik	-0.1553	0.0371	0.6374X
10	Markus	-0.2813	0.5304	0.5738
11	Morten	0.2771	0.2809	0.5110X
12	Cathrine	0.8595X	0.3040	0.0731
13	Ulrik	0.2110	0.7685X	0.0462
14	Jesper	0.4509	0.3485	0.5171
15	Daniel	0.3562	-0.2898	0.5700X
16	Alan	0.8402X	0.1503	0.2645
	Forklart varians %	26	19	19

8.9 Vedlegg 9: Karakteristiske utsagn for hver faktor

Faktor 1

22*	When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks.	5	ACE
38*	I see how much team leaders grow when empowered.	5	ACE
23*	The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development.	4	ACE
8*	I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance.	4	ADE
10*	I'm proud of the close relationship I have with team leaders and I do not experience any difference in my collaboration with leaders locally and the ones on a distance.	2	ACE
12*	I would prefer to be put on cc in all mail related to their personal development, whether through training or in everyday life. We also follow up on it in 121's or PA's on a regular basis.	1	ADE
16*	I miss being close with the team leads', I have too many other priorities that is more important.	0	ACF
34*	It is not possible to be closely connected to team leaders on a distance and therefore I choose to give a lot of freedom in terms of how to achieve the goals.	-2	BCF
7	Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects.	-3	BDF
13	I know the team leaders very well and the competence they have, but it's limited how much I can empower them.	-4	ADE
21	It's naive to believe that you can get very close to team leaders on distance, I would have to invest too much time to get on the same level as I do with a local team leader.	-5	ADF

Faktor 2

6*	I try to have a holistic approach to the team leaders needs in our 1-2-1's, but at times the collaboration can feel limited as we have too little interaction.	5	ACF
33*	I feel a bit inadequate because I find that the distance prevent us from having high quality in creating a great relationship and collaboration.	4	ACF
11	I prioritize in our 1-2-1's to focus on the team leaders' needs, but the distance limits our time together something I feel as a challenge.	3	ACF
22*	When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks.	1	ACE
27*	It takes too much of a function leader working on a distance to get close to team leaders; it is better to give authority to solve projects and challenges in collaboration with local sparring partners.	1	BCF
23	The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development.	1	ACE
4*	I have a clear picture of each team leader's abilities and qualification based on great collaboration and a close relationship.	0	ACE
1*	Team leaders know what I expect of information about our prioritized tasks and they have predictability about our meetings.	0	BDE
8	I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance.	-1	ADE
17*	I am precise on what is expected of deliveries in targets including how team leaders should involve and inform me.	-2	BDE
7*	Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects.	-5	BDF

Faktor 3

5	By empowering team leaders in important projects I enable for good collaboration and create trust.	5	BCE
29	If they need me for sparring, then they can of course contact me because they know I care about them and their challenges.	5	ADF
20	In order for us to achieve our high goals, I have to make sure that they can create solutions even though I'm not available as often as desired due to distance.	4	BCF
14*	I feel confident that we achieve our high goals because I through data and reporting as well as close monitoring with team leaders focus strongly on our goals.	4	BDE
31	Unfortunately, I often have to down-prioritize the focus on the team leader and his / her development, in favour of project and delivery information.	2	ACF
3	Because we have close collaboration despite the distance, it gives me confidence to empower very important responsibilities in our most important projects to them. Success in those is the most important parameter for our collaboration.	1	BCE
8	I successfully manage facilitating for the team leaders' development through close collaboration and KPI's, despite the distance.	1	ADE
40*	Having a close personal relationship with team leaders is less important than I thought of leading on a distance.	0	BDF
23	The team leaders and I have a close relationship where I coach them in their personal development.	0	ACE
7	Having a close collaboration is not a prerequisite for success in achieving our targets, so I focus on deliveries, results and projects.	0	BDF
22*	When we meet in 1-2-1's, I take the time to see the whole person where we balance relations, personal development and tasks.	-1	ACE
35*	The most important thing is that team leaders spar with me before making important decisions so that we ensure a good result.	-1	BDE
18*	Team managers know to keep me updated on their development and report this via mail and data, as both me and team leaders have limited time together. They contact me when needed.	-2	ADF
24	The team leaders are systematically developed in the CSD's management training, and I ensure that team leaders follow this.	-3	ADE

8.10 Vedlegg 10: Post-Intervju guide

Kun en respondent per faktor vil bli invitert til port-intervju. Slik vil møtet gjennomføres;

1. Presentasjon av funn i undersøkelsen
2. Utdypende informasjon omkring den faktoren som respondenten representerer blir presentert
3. Min tolkning av respondentens subjektive opplevelse blir presentert

Intervju

1. Hvordan opplever du at min tolkning stemmer med dine opplevelser?
2. Har du noen umiddelbare tanker eller følelser omkring det som ble presentert som du ønsker å utdype?
3. Kan du si litt mer omkring hvordan du opplever det er å lede over distanse og på hvilken måte du bidrar til å skape et godt samarbeid?
4. Hva er utfordringene dine som global leder omkring ledelse av teamledere på avstand?
5. Har du utfyllende informasjon eller kommentarer til hvordan du leder på avstand som kan belyse temaet?

